

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2014

Marika Koskinen

# PEREHDYTTÄMIS- SUUNNITELMA AIVOLIITTO RY:LLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marika Koskinen

## PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA AIVOLIITTO RY:LLE

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävänsä ja kykenee sopeutumaan uuteen työympäristöönsä. Perehdyttämisprosessissa pyritään antamaan tietoa koko organisaatiosta, sen toiminta-ajatuksesta, liikeideoista, normeista, työhön liittyvistä tavoitteista sekä henkilöstöstrategiasta ja -politiikasta. Lisäksi perehdyttämisen tarkoituksena ja yhtenä oleellisempuna etuna on uuden työntekijän tehottoman työajan lyheneminen. Hyvä perehdyttäminen on osa onnistunutta rekrytointia, työhyvinvointia sekä työturvallisuutta.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Aivoliitto ry:lle, jolla ei ole kokonaisvaltaista perehdyttämissuunnitelmaa. Tutkimusongelmana oli, miten Aivoliitossa tulisi perehdyttämisprosessia kehittää ja sen seuranta toteuttaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Aivoliiton perehdyttämisprosessia. Tavoitteena oli laatia uusittu perehdyttämissuunnitelma, jossa huomioidaan myös perehdyttämisen toteuttamisen seuranta. Perehdyttämisen käytännön toteutus laaditaan vallitsevan tilanteen ja vaadittavan perehdytyksen sekä työntekijän yksilöllisen osaamisen perusteella.

Opinnäytetyössä selvitetään yleiset perehdyttämisen käsitteet ja asiat sekä yhdistetään perehdyttäminen ja perehdyttämisen kehittäminen yhteiseksi alueeksi teoriataustassa. Tätä teoriataustaa vasten tarkastellaan Aivoliiton toimintaa ja perehdyttämisen tavoitteita sekä selvitetään, mitkä perehdyttämiskeinot sopisivat parhaiten Aivoliittoon ja sen toimintaan. Tämän pohjalta on laadittu perehdyttämisprosessi sekä prosessiin liittyvät suunnitelmat ja lomakkeet Aivoliitolle. Keskeisiä lähteitä opinnäytetyössä ovat perehdyttämistä käsittelevät säädökset, perehdyttämiseen liittyvä kirjallisuus sekä Aivoliiton julkinen materiaali.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että Aivoliiton perehdyttämiseen kannattaa soveltaa periaatteita, joissa korostuvat erityisesti verkostojen tunteminen ja itsenäisesti tapahtuvan tiedonhankinnan onnistuminen.

### ASIASANAT:

Perehdyttäminen, työssäoppiminen, työyhteisö, työturvallisuus, työsuojelu, rekrytointi, työntekijä, esimies

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Financial Management | Business Administration

2014 | 63

Instructor Pirjo Varanka

**Marika Koskinen**

## ORIENTATION PLAN FOR AIVOLIITTO RY

The term orientation means all information that a new employee has the opportunity to learn in a new job to be able to adapt to the new working environment. Orientation aims to provide information about the size of the organization, its mission, business ideas, norms, work-related goals, as well as personnel strategy and policy. In addition, the purpose of orientation and one of its most essential advantages for the new employee is the reduction of inefficient work hours. Good orientation is also part of a successful recruitment, well-being and safety in the workplace.

This thesis was commissioned Aivoliitto ry for which there is no holistic plan of orientation. The research question was how the Aivoliitto ry should develop its orientation process and implement its monitoring. The purpose of this study was to develop an orientation process for Aivoliitto ry. The goal was to create a renewed orientation plan that takes into account the monitoring of the implementation of orientation. The orientation plan was prepared taking into consideration the current situation and the employees' individual expertise.

The thesis introduces and discusses the orientation concepts and issues and theory related to orientation and its development. The thesis then examines the goals and activities of Aivoliitto ry in order to identify which orientation methods would be best suited for Aivoliitto ry.

Based on the study, it can be concluded that the orientation of Aivoliitto ry should apply principles which emphasize in particular the networks of knowledge and successful independent information retrieval.

### KEYWORDS:

Orientation, supervision, work-based learning, workplace, occupational safety, health and safety, recruitment, employee, the supervisor

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA</b>	<b>10</b>
2.1 Henkilöstöjohtaminen, oppiminen ja perehdyttäminen	10
2.2 Perehdyttämisen käsitteet ja teoria	14
2.3 Perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta	20
<b>3 AIVOLIITTO JA SEN PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN</b>	<b>24</b>
3.1 Toimeksiantajan esittely	24
3.2 Aivoliiton perehdyttämisen prosessin nykytila ja kehittämistarpeet	29
3.3 Työturvallisuuteen ja säännöksiin perehdyttäminen Aivoliitossa	32
3.4 Aivoliiton perehdyttämisen prosessin toteuttaminen ja seuranta	34
3.5 Perehdyttämisen prosessin kehittäminen Aivoliitossa	41
<b>4 YHTEENVETO</b>	<b>43</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>47</b>

## LIITTEET

Liite 1. Aivoliiton nykyinen Perehdyttämislomake.

Liite 2. Aivoliiton Perehdyttämisen prosessi.

Liite 3. Aivoliiton uusi Perehdyttämislomake.

Liite 4. Esimerkkejä eri Perehdyttämisen prosessin vaiheiden palautekeskustelujen toteuttamisesta.

Liite 5. Aivoliiton Perehdyttämisen prosessin kehittämisen arviointilomake.

## KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.

Kuvio 2. Perehdyttäminen osa henkilöstöjohtamista (Viitala 2013, 24 mukailten)

Kuvio 3. Yrityksen toimintakonseptien ja työkäytäntöjen ylläpitäminen perehdyttämisen avulla (Kjelin & Kuusisto 2003, 37)

Kuvio 4. Perehdyttämisen hyötyjä työntekijälle (Honkaniemi ym. 2006, 155)

Kuvio 5. Tiivistelmä perehdytettävistä asioista (Honkaniemi ym. 2006, 158)

Kuvio 6. Perehdyttämisen hyötyjä organisaatiolle (Honkaniemi ym. 2006, 155)

Kuvio 7. Aivoliiton yhdistyksellinen organisaatiokuvaus

Kuvio 8. Aivoliiton operatiivisen toiminnan kuvaus

Kuvio 9. Aivoliiton toiminnan rahoitus ja kulut (Aivoliitto 2012)

Kuvio 10. Aivoliiton perehdyttämisprosessin vaiheet

Kuvio 11. Aivoliiton perehdyttämisprosessi

## TAULUKOT

Taulukko 1. Perehdyttäminen osana Aivoliiton tavoiteohjelmaa (Aivoliitto 2011)

Taulukko 2. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (Kupias & Peltola 2009, 49 mukailten)

# 1 JOHDANTO

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävänsä ja kykenee sopeutumaan uuteen työympäristöönsä. Perehdyttämisprosessissa pyritään antamaan tietoa koko organisaatiosta, sen toiminta-ajatuksista, liikeideoista, normeista, työhön liittyvistä tavoitteista sekä henkilöstöstrategiasta ja -politiikasta. Lisäksi perehdyttämisen tarkoituksena ja yhtenä oleellisempina etuna on uuden työntekijän tehottoman työajan lyheneminen.

Hyvä perehdyttäminen on osa onnistunutta rekrytointia, työhyvinvointia sekä työturvallisuutta. Perehdyttäminen on osa hyvää henkilöstöjohtamista. Hyvä perehdyttäminen on myös taloudellisesti kannattava sijoitus.

Perehdyttämistä tietoolalla tutkineen Hannu Ketolan mukaan perehdyttämisestä on Suomessa vähän yleisesti julkistettuja ohjeita ja kotimaista kirjallisuutta. Julkaisut ovat yleensä erilaisten liittojen tai työsuojeluorganisaatioiden toimiala- tai ammattiryhmäkohtaisia oppaita, mutta Suomessa tehtyä tieteellistä tutkimusta on vähän. (Ketola 2010, 72.) Yrityksillä ja organisaatioilla on usein omia, sisäiseen käyttöön laadittuja perehdyttämisohjelmia ja -oppaita ja aiheesta on laadittu jonkin verran opinnäytetöitä yritysten toimeksiannoista. Osin lainsäädännöstä johtuen fyysiset työturvallisuuteen liittyvät tekijät ovat perehdyttämisoppaissa ja -julkaisuissa korostetusti esillä ja itse yrityksen toimintaan, työhön opastukseen ja oppimiseen liittyvät perehdyttämisen osa-alueet ovat jääneet julkaisussa vähemmälle huomiolle.

Aivoliitto ry on vuonna 1979 rekisteröity kansanterveys-, vammais- ja potilasjärjestö, joka tukee edustamiensa ryhmien arjessa selviytymistä. Sen perustehtävänä on oikeuksien valvonta, viestintä ja asenteisiin vaikuttaminen, aivoverenkiertohäiriöiden (AVH) ennaltaehkäisy sekä yhdistystoiminta ja palvelut. Liiton keskustoimisto sijaitsee Turussa ja aluetoimistot viidellä eri paikkakunnalla. Sen henkilöstön määrä on vuosina 2008–2012 ollut henkilötyövuosissa 40–48, joista vakinaisessa työsuhteessa vuonna 2012 oli yhteensä 30. (Aivoliitto 2012.)

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Aivoliitto ry:lle, jolla ei ole kokonaisvaltaista perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttäminen Aivoliitto ry:ssä on toteutettu liiton käytössä olevan Perehdytyslomakkeen mukaisesti. Opinnäytetyössäni käytän Aivoliitto ry:stä nimeä Aivoliitto.

Aivoliiton liittokokouksen 2011 hyväksymän liiton Tavoitteet ja strategiat 2020 -asiakirjan perusteella on Aivoliiton toiminnalle asetettu muun muassa työntekijöitä koskeva tavoite, jossa perehdytys on yksi osa-alue. Aivoliitossa koetaan, että nykyinen käytössä oleva perehdytyslomake on puutteellinen, eikä sen seurannasta ole olemassa toimintamallia, joka nähtäisiin tarpeelliseksi.

Tutkimusongelmana on, miten Aivoliitossa tulisi perehdyttämisprosessia kehittää ja sen seuranta toteuttaa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää Aivoliiton perehdyttämisprosessia. Tavoitteena on ollut laatia uusittu perehdyttämissuunnitelma, jossa huomioidaan myös perehdyttämisen toteuttamisen seuranta. Perehdyttämisessä käytännön toteutus on laadittava vallitsevan tilanteen ja vaadittavan perehdytyksen sekä työntekijän yksilöllisen osaamisen perusteella. Opinnäytetyöni tulosten perusteella Aivoliitto voi ottaa käyttöön suunnitelmallisen perehdyttämisprosessin ja liittää sen osaksi omaa henkilöstöjohtamistaan.

Opinnäytetyön teoriatausta koostuu perehdyttämisestä, Aivoliiton toiminnasta ja organisaatiosta sekä perehdyttämisen kehittämisestä. Perehdyttämisestä on saatavilla lähdekirjallisuutta ja jonkin verran aikaisempia tutkimuksia. Opinnäytetyössä selvitetään yleiset perehdyttämisen käsitteet ja asiat sekä yhdistetään perehdyttäminen ja perehdyttämisen kehittäminen yhteiseksi alueeksi teoriataustassa. Tämän olen esittänyt kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Keskeisiä lähteitä opinnäytetyössä ovat perehdyttämistä käsittelevät säädökset, perehdyttämiseen liittyvä kirjallisuus sekä Aivoliiton oma julkinen materiaali. Perehdyttämistä koskevat keskeiset säädökset ovat:

- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738  
(työn laadun ja työolosuhteiden edellyttämä ohjaus)
- Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 5.5.2011/407 (pelastussuunnitelma)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44
- Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998
- Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 15.6.2006/475

Säädösten Aivoliiton perehdyttämistä koskeva sisältö on huomioitu laaditussa Perehdyttämissuunnitelmassa sekä opinnäytetyön luvussa 3.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitän, mitä perehdyttäminen on, mitä sillä tavoitellaan ja mitä hyötyjä hyvästä perehdyttämisestä on sekä organisaatiolle että työntekijälle. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellän perehdyttämisprosessia,

sen suunnittelua, laatimista, käytettävää materiaalia, työnopastusta ja kuinka perehdyttämistä tulee seurata, jotta sitä voidaan jatkossa kehittää.

Opinnäytetyöni toinen osuus perustuu tapaus- eli case-tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135, 138). Aineistona olen ensisijaisesti käyttänyt Aivoliiton julkaisemaa materiaalia ja perehdyttämistä koskevaa kirjallisuutta. Aineiston olen kerännyt Aivoliiton dokumentteja tutkimalla ja haastatteluilla. Tässä empiirisesä osuudessa olen kartoittanut Aivoliiton perehdyttämisen nykytilaa haastatteleamalla myös yrityksen työntekijöitä. Koska haastattelut toteutuivat suunniteltua pienemmällä otannalla, olen käyttänyt saatua haastattelumateriaalia lähinnä perehdytyslomakkeen päivittämiseen.

Haastattelumuotona käytin teemahaastattelua (Hirsjärvi ym. 2009, 196–199), jonka toteutin puhelimitse. Haastattelun kohderyhmän rajasi Aivoliiton hallintopäällikkö. Kohderyhmään valittiin Aivoliiton liittokokouksen 2011 asettamia Tavoitteet ja strategiat 2020 toteuttavat ja sitä kehittävät työntekijät, huomioiden haastateltavien henkilökohtaiset kokemukset perehdyttämisestä nykyisiin tehtäviinsä Aivoliitossa. Haastattelulla keräsin tietoja Aivoliiton perehdyttämisen nykytilasta, sen toteutuksesta sekä kohderyhmän käsityksistä ja mielipiteistä perehdyttämisen kehittämistarpeesta henkilöstön ja organisaation näkökulmasta. Toteutin haastattelun käyttäen avoimia kysymyksiä.

Olen rajannut opinnäytetyöni Aivoliiton julkiseen lähdemateriaaliin ja sen toiminnan osalta asiakirjojen ja muun materiaalin julkaisuun vuoteen 2012 saakka. Perehdyttämisen lähdemateriaalin olen rajannut kotimaisiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen. Olen käsitellyt perehdyttämistä sen suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja kehittämisen näkökulmasta.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Tässä luvussa käsittelen perehdyttämisen käsitteitä ja teoriaa sekä perehdyttämisen suunnittelua, toteutusta ja seuranta teoreettisesta näkökulmasta. Keskeisimpiä lähteitä ovat:

- Riitta Viitalan teos Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä (2013)
- Hannu U. Ketolan väitöskirja Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi, Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä (2010)
- Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan teos Perehdyttämisen pelikentällä (2009)
- Työturvallisuuskeskuksen julkaisu Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus (2007)
- Eija Kjelinin ja Pia-Christina Kuusiston teos Tulokkaasta tuloksentekijäksi (2003).

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen, oppiminen ja perehdyttäminen

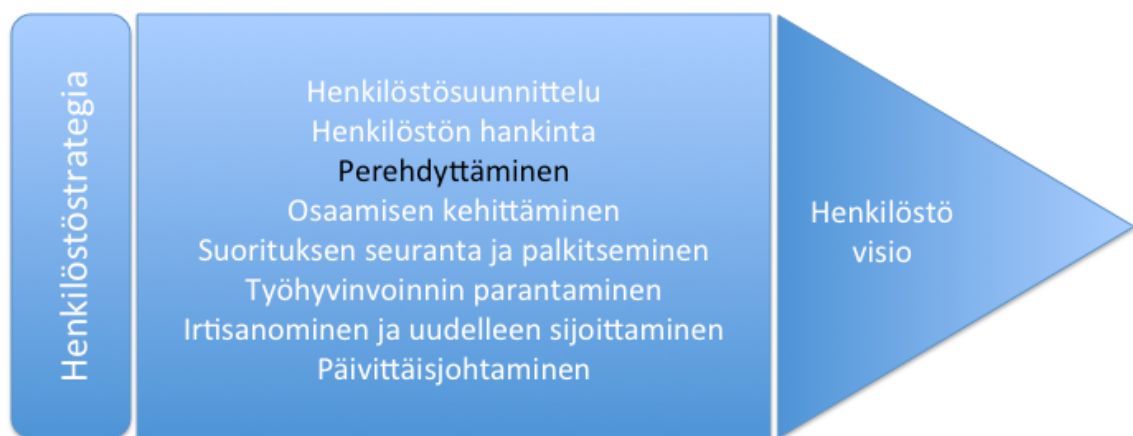
Riippumatta siitä, mitä organisaatio tekee tai tuottaa, keskeinen menestyksen tekijä on osaava henkilöstö. Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, jolla varmistetaan yrityksen tarvitsema työvoima ja sen riittävä osaaminen, työhyvinvointi ja motivaatio. Yleisimpiä henkilöstöjohtamisen prosesseja ovat rekrytointi-, perehdyttämis-, kehittämis- ja ulkoistamisprosessit. Johtamisessa tarvitaan toiminnan tueksi ja välineiksi kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkeitä pelisääntöjä ja toimintamalleja. (Viitala 2013, 20, 23.)

Yritystoiminnassa strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnalliset eli operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategiassa määritellään, missä halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategiassa määritellään, miten varmistetaan menestyminen valituilla markkinoilla ja operatiivisia strategi-

oita laaditaan sen toteuttamiseksi. Tällainen operatiivinen strategia on esimerkiksi henkilöstöstrategia. (Viitala 2013, 50.)

Viitalan mukaan (2013, 24–25, 52) parhaimmillaan henkilöstöjohtamista ohjaavat liiketoimintastrategia ja sen taustalla olevat päämäärät ja tavoitteet. Liiketoimintastrategian tukena on henkilöstöstrategia yleisen tason periaatteistona, jolla turvataan liiketoimintastrategian mahdollistava henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat henkilöstöpolitiikkaan, joka jaetaan usein rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan sekä muihin periaatteistoihin, jotka luovat yhteisen linjan päivittäisille päätöksille.

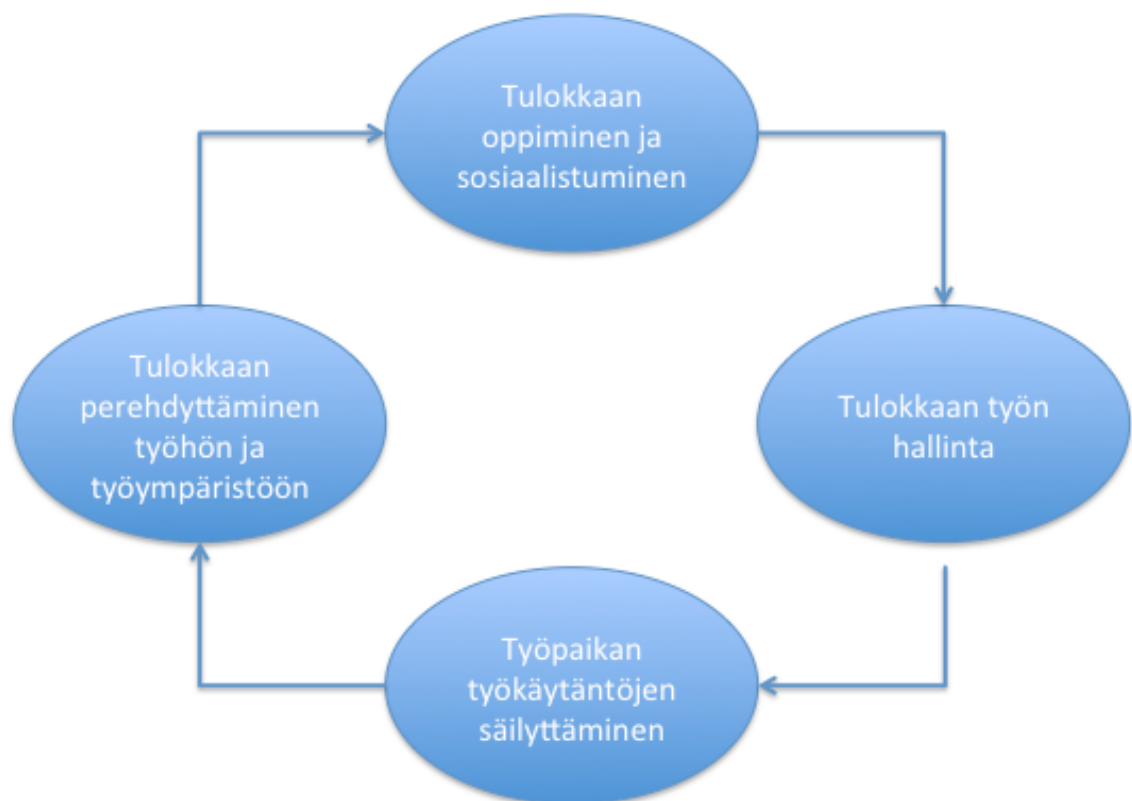
Henkilöstöpolitiikat määrittelevät niitä yrityksen ja työpaikan omia pelisääntöjä, joita yrityksen henkilöstötoimia hoidettaessa käytetään, sekä vastuut ja aikataulun, jolla strategia toteutetaan (Viitala 2013, 52; Österberg 2014, 26). Perehdyttämisen lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka sekä tämän pohjalta laaditut henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt (Kangas & Härmäläinen 2007, 6). Perehdyttäminen on osa hyvää henkilöstöjohtamista. Parhaimmillaan se on systemaattista yrityksen huolehtiessa myös tehtyjen henkilövalintojen seurannasta (Honkaniemi ym. 2006, 16–17.) Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Perehdyttäminen osa henkilöstöjohtamista (Viitala 2013, 24 mukailen).

Perehdyttämisessä on perimmiltään kysymys uuden työntekijän suunnitellusta työhön tulosta hänelle uuteen ympäristöön ja organisaatioon. Sen organisoijana

on yleensä joko yrityksen henkilöstöhallinto tai esimies tai molemmat yhdessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36–37; Ketola 2010, 50–52.) Jotta perehdyttämisen organisointi olisi tarkoituksenmukainen, sen tulisi perustua vahvasti organisaation nykytilaan sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Perehdyttämisen onnistunut suunnittelu ja toimeenpano näkyy toimivina perehdyttämiskäytäntöinä. Valitun käytännön soveltuvuus mitataan organisaation toimintakonseptien toteutumisten ja onnistumisten kautta. (Kupias & Peltola 2009, 45.) Tällainen vallitsevia toimintatapoja ja työkäytäntöjä säilyttävä perehdyttäminen on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Organisaation toimintakonseptien ja työkäytäntöjen ylläpitäminen perehdyttämisen avulla (Kjelin & Kuusisto 2003, 37)

Viitalan mukaan yrityksen kilpailukyky riippuu ennen kaikkea siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tätä osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta (Viitala 2013, 170). Suunnitelmallisen ohjauksen ja koulutuksen tavoitteena on oppiminen. Oppiminen, oppimisprosessi ja sen johtaminen sekä tukeminen on keskeinen osa organisaation kehittymistä ja sen ydintoimintoja.

(Sydänmaanlakka 2002, 21–23.) Oppimisjärjestelyjen ytimessä ovat oppimista organisoivat toimijat. Organisaation sisäisiä toimijoita voivat olla työntekijät, esimiehet, johto, henkilöstöhallinnon edustajat ja kouluttajat. (Järvinen ym. 2002, 162.) Tällainen organisaatio, joka kykenee tunnistamaan oman osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä, on niin sanottu oppiva organisaatio (Viitala 2013, 171).

Työelämässä oppivaksi organisaatioksi voidaan kutsua työyhteisöä, joka jatkuvasti kehittää itseään ja tekee kaikkien työntekijöidensä oppimisen helpommaksi. Se on toimintatapa, joka kannustaa työntekijöitä ja työyhteisön eri osia jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Toiminnan taustalla vaikuttavat vahvat arvot sekä selkeä visio. Tällainen yritys toimii lähellä asiakastaan, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä. (Ruohotie 2000, 40.) Avoimuus ja luottamus ovat edellytyksiä työelämässä oppivan organisaation synnylle ja siihen kuuluu oleellisesti vapaa tiedonkulku joka suuntaan, henkilöstön ja työn jatkuva kehittäminen sekä oppimisen palkitseminen. Ilman oppimista ei synny osaamista. (Österberg 2014, 146–147.)

Perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena on oppiminen (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Siinä uusi työntekijä oppii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan ja osaamiseen sekä sen kehittymiseen uudessa työtehtävässä (Sydänmaanlakka 2002, 30; Kjelin & Kuusisto 2003, 13–17, 38–39). Näitä perehdyttämisestä syntyviä hyötyjä työntekijälle on esitetty kuviossa 4. Työyhteisössä uuden työntekijän täytyy myös omata sosiaalisia valmiuksia: yhteistyökykyä ja vuorovaikutustaitoja toisten työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa, kykyä ottaa huomioon toisten mielipiteet sekä myös toisaalta osata viedä vaikuttavasti omia tavoitteita työyhteisössä eteenpäin (Ruohotie 2000, 62).



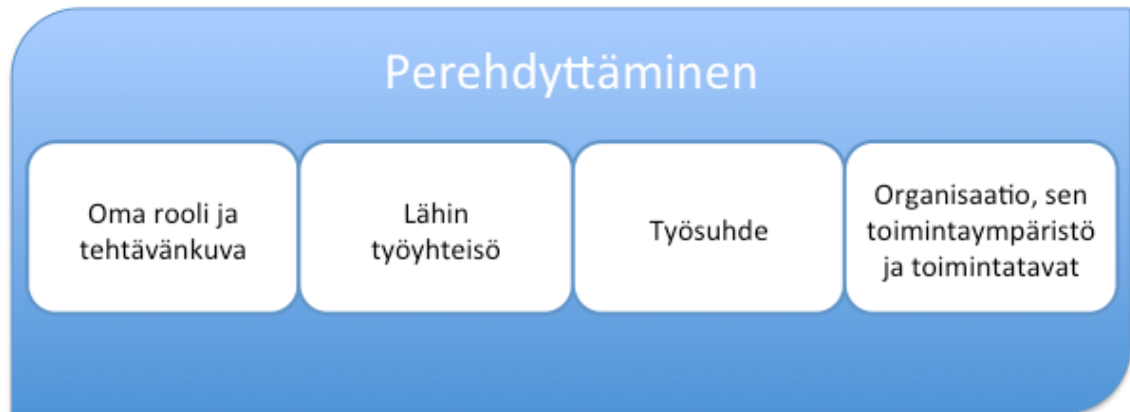
Kuvio 4. Perehdyttämisen hyötyjä työntekijälle (Honkaniemi ym. 2006, 155)

Parhaimmillaan perehdyttäminen on luonteva osa kokonaisvaltaista henkilöstön kehittämistä ja se integroituu hyvin organisaation muihin kehittämiskäytäntöihin, esimerkiksi kehitys- ja palkkakeskusteluihin. Perehdyttämisen kehittämisessä on huomioitava aikaisemmat toimintamallit ja osaaminen sekä tarkasteltava sitä objektiivisesti tavoiteltavan perehdyttämiskäytännön näkökulmasta. (Kupias & Peltola 2009, 51.)

## 2.2 Perehdyttämisen käsitteet ja teoria

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa toiminnan perusteet, työyhteisönsä ja talon toimintatavat. Perehdyttämisen avulla oma tehtävä selkeytyy ja perehdytettävä tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset, vastuut, arvot ja tavoitteet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Perehdyttämisen tavoitteena on selkeyttää tulokkaan työroolia ja tavoitteita sekä antaa realistinen, mutta motivoiva kuva työstä nopeuttaen samalla uuden työntekijän itsenäisen tuottavan työn aloittamista. Huolellisesti

suunniteltu ja toimeenpantu perehdyttäminen parantaa työyhteisön yhteistyötä ja työtyytyväisyyttä sekä vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä (Kjelin & Kuusisto 2003, 48.) Perehdyttämistä tarvitaan silloin, kun henkilö on tullut uutena yritykseen, mutta myös silloin kun hän vaihtaa työtehtäviään yrityksen sisällä (Österberg 2014, 115). Perehdyttäminen voidaan tiivistää neljään asiakokonaisuuteen. Nämä kokonaisuudet on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Tiivistelmä perehdytettävistä asioista (Honkaniemi ym. 2006,158)

Perehdyttämisen tavoitteena on edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Vaikka perehdyttämiseen kuuluu paljon käytännön asioiden järjestelyjä, perehdyttämisen suunnittelussa on kuitenkin syytä ottaa lähtökohdaksi organisaation strategia ja sen näkökulma. Se auttaa uutta työntekijää organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärtämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 48–49.) Perehdyttäminen tulee aloittaa uuden työntekijän aloittaessa ensimmäisen työpäivänsä henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla. Tässä keskeisenä tavoitteena on keskinäinen tutustuminen sekä yrityksen laatiman perehdyttämisohjelman esittely tulokkaalle (Österberg 2014, 116).

Perehdyttäminen voi tulla kyseeseen useassa eri tilanteessa. Kysymyksessä voi olla hyvin lyhytkestoisen työsuhteen (alle viikko, alle kuukausi) henkilön perehdyttäminen, projektin, hankkeen tai sesongin aikaisen työsuhteen perehdyttäminen, pitkäaikaisen tai vakinaisen työsuhteen perehdyttäminen. Perehdyttäminen voi tulla kysymykseen myös henkilön palatessa pitkäaikaisen poissaolon jälkeen työhön tai henkilön siirtyessä tehtävästä toiseen työpaikan sisällä. Pe-

rehdyttävä voi olla myös työssä oppija tai oppisopimusopiskelija, sidosryhmään, vuokratyövoimaan tai ulkoistamiseen liittyvä henkilö. Ulkomainen henkilöstö asettaa perehdyttämiselle myös omat vaatimuksensa (Liski ym. 2007, 15–18.)

Lainsäädännössä on määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Perehdyttämistä käsitellään erityisesti Työturvallisuuslaissa ja Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Vastuu työhön perehdyttämisestä kuuluu aina työnantajalle (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738). Sen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta työpaikalla vastaa lähin esimies. Perehdytystehtävien jakaminen työpaikan eri henkilöille osaamis- ja vastuualueiden mukaisesti on kuitenkin tarkoituksenmukaista. Työpaikoilla tulisi olla perehdyttämisestä selkeät ohjeet sekä opastus niille, joiden tehtäviin perehdyttäminen kuuluu. (Österberg 2014, 118–119.)

Perehdyttämisestä saatavien hyötyjen kannalta on merkittävää, että perehdyttämistä vastuulla olevilla henkilöillä on omaa motivaatiota ja myönteistä asennetta perehdyttämiseen ja työhön opastamiseen. Tämä on yksi perehdyttämisen onnistumisen perusedellytyksiä. Hyvä perehdyttäminen vie aikaa, mutta onnistuneella perehdytyksellä ja hyvin alkaneella työsuhteella on yhteys poissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemiseen, kustannusten säästymiseen, asiakaslähtöisyyteen, työ- ja asiakasturvallisuuteen sekä tietoturvallisuuteen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1–6.) Kuvio 6 esittää perehdyttämisen hyötyjä organisaation näkökulmasta.



Kuvio 6. Perehdyttämisen hyötyjä organisaatiolle (Honkaniemi ym. 2006, 155)

Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdyttämisellä on vaikutus myös yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan ja ulkoisella työnantajakuvalla, miten yrityksen ulkopuoliset henkilöt näkevät yrityksen työnantajana. Esimerkiksi yhteistyökumppaneiden suuntaan sisäinenkin työnantajakuva on merkittävässä roolissa, kun etsitään parasta alihankkijaa tai muuta yhteistyökumppania. Sisäisellä työnantajakuvalla rakennetaan näin myös ulkoista työnantajakuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 125–126; Korpi ym. 2012, 66–68.)

Organisaation senhetkinen tilanne sekä perehdyttämiseen käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat perehdyttämisen toteuttamiseen organisaatiossa. Parhaiten perehdyttäminen onnistuu, kun se heijastaa organisaation valitsemaa toi-

minta-ajatusta. Keskeistä on arvioida, miten perehdyttämiskäytännöt soveltuvat organisaation strategiaan, toimintakonseptiin ja perusajatukseen. (Kupias & Peltola 2009, 31, 36, 45.)

Käytäntöjä voivat olla esimerkiksi:

1. **Vierihoidoperehdyttäminen**, jossa työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa.
2. **Malliperehdyttäminen**, mikä tarkoittaa, että organisaatiossa on määritelty työn- ja vastuunjako perehdyttämisessä, tarpeelliset apuvälineet ja materiaali on keskitetysti laadittu ja yhtenäistetty.
3. **Laatuperehdyttäminen**, jossa tehtävät on jaettu työyhteisön sisällä niille, joilla on sisältöosaaminen uuden työntekijän vastuulla olevaan työkenttään. Tällöin voidaan joustavasti ja jatkuvasti parantaa ja kehittää työyksikön tai tiimin vastuulla olevaa perehdyttämistä.
4. **Räätälöidyssä perehdyttämisessä** perehdyttämiseen liittyvät asiakokonaisuudet moduloidaan tai määritetyistä perehdytystarpeista rakennetaan uuden työntekijän yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus.
5. Mikäli työtehtävän tai uuden työtehtävän on tarkoitus kehittyä perehdytettävän työntekijän myötä työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelyinä, puhutaan **dialogisesta perehdyttämisestä**. (Kupias & Peltola 2009, 36–42.)

Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttaa lisäksi, mikä on työntekijän lähtökohta perehdytettävään työhön. Työntekijä voi olla organisaatioon rekrytoitu uusi henkilö, organisaation sisällä työtehtävästä toiseen siirtyvä henkilö, pidemmän aikaa työtehtävistä poissa ollut työntekijä, työn sisällön tai luonteen takia perehdyttämistä vaativa henkilö tai työntekijä, jonka suorituksessa on vakavia puutteita, jotka halutaan perehdyttämisen keinoin parantaa. Myös uuden työntekijän tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ammattitausta sekä ikä vaikuttavat valittavan perehdyttämiskäytännön ja toteutuksen syvyyteen ja laajuuteen (Österberg 2014, 116–117.)

Huomioitavaa on, että rekrytointiprosessin yhteydessä mahdollisesti laadittu soveltuvuusarviointilausunto tarjoaa työnantajalle tietoa perehdyttämissuunni-

telman pohjaksi, sillä siinä yleensä kerrotaan henkilön työskentelytavoista, voimavaroista, motivaatiosta ja tavasta toimia muiden työntekijöiden ja ihmisten kanssa. Tietoja voidaan hyödyntää yksilöllisen perehdyttämissuunnitelman laatimisessa muun muassa kiinnittämällä huomioita seikkoihin, jotka tukevat uutta työntekijää kehittymään tai millainen perehdyttämiskäytäntö hänelle parhaiten sopii. Soveltuvuusarvioinnista voi myös työnantaja saada vinkkejä siitä, minkälaisia perehdyttämiskäytäntöjä tai -menetelmiä kannattaa suosia juuri kyseisen henkilön kanssa. (Honkaniemi ym. 2006, 156–157.)

Perehdyttämistä tietosalalla tutkinut Hannu Ketola (2010, 71) jakaa perehdyttämisen neljään osa-alueeseen:

- työtehtävään ja työhön perehdyttämiseen
- työnantajayrityksen arvot ja kulttuuri
- verkoston tuntemus
- työnantajayrityksen laajempi tuntemus.

Ketolan mukaan (2010, 71) asiantuntijaperehdyttämisessä korostuvat erityisesti verkostojen tunteminen ja itsenäisesti tapahtuvan tiedonhankinnan onnistuminen, joiden voidaan katsoa kohdistuvan toiminnallisesti kaikkiin neljään osa-alueeseen.

Asiantuntijatehtävissä on Ketolan tutkimuksen mukaan (2010, 119, 161–167) hyvään perehdyttämiseen sisältyviksi asioiksi löydettävissä yhteneväisiä kohtia:

- perehdyttämisen tavoitteellisuus
- perehdyttämisen suunnitelmallisuus
- selkeä perehdyttämistyön ja -vastuiden jako
- toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen
- kannustus ja tuki perehdytettävälle
- perehdyttämisen seuranta, joka nousi esille keskeisenä vaiheena perehdyttämisessä.

Perehdyttäminen on koettu onnistuneeksi silloin, kun roolit, vastuut ja suunnitelmat ovat osuneet kohdalleen ja uudet organisaatioon tulijat ovat kokeneet

perehdyttämisen miellyttävänä ja organisaation tehokkaana. Ketolan tutkimuksen mukaan (2010, 116–118) toimiva perehdyttäminen onkin jaoteltu suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan, johon liittyvät keskeisesti etukäteen suunniteltu perehdyttämisohjelma, asiantieto erilaisista lähteistä, hyvä työympäristön tuki, nimetty perehdyttäjä, etukäteen tai heti alussa sovitut aikataulut, perehdyttämisen seuranta ja yrityksen arkipäivän toimivat käytännöt.

### 2.3 Perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta

Perehdyttämisen suunnitteluun ja valmistautumiseen käytetty aika säästää aikaa itse uuden työntekijän perehdyttämisvaiheessa (Kangas & Hämäläinen 2007, 9). Hyvässä perehdyttämissuunnitelmassa otetaan huomioon uuden työntekijän aiempi osaaminen ja pyritään hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon koko perehdyttämisprosessin ajan (Kupias & Peltola 2009, 19). Tehokkaasti toteutettu perehdyttäminen taas säästää esimiehen ja muiden työntekijöiden aikaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 48).

Esimiehen ja perehdyttämiseen osallistuvien tehtävänä on:

- antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi
- ohjata tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä
- ohjata käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä
- kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun
- antaa rakentavaa palautetta. (Liski ym. 2007, 12.)

Perehdyttämiseen osallistuvien valinnassa tulee ottaa huomioon ensisijaisesti perehdyttäjän tehtävä ja suhde uuteen työntekijään. Vaikka perehdyttäminen onkin ammattitaitoa vaativaa, niin suuremmat edut saavutetaan sillä, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan ja tarkoituksenmukaisesti. Hyvä perehdyttäjä osaa luoda perehdytettävästä asiasta ensin kokonaiskuvan ja liittää perehdyttämisvastuullaan olevat asiat tähän kokonaiskuvaan. Erityisesti asiantuntijoita perehdytettäessä on huomioitava, että perehdytetään vain juuri sen verran, kuin uusi työntekijä tietoa tarvitsee ja juuri silloin kun hän tarvitsee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.)

Yleisesti perehdyttämisen kokonaisuus voidaan jakaa myös kahteen vaiheeseen, jossa on neljä eri osa-aluetta. Vaiheita soveltaen voidaan varsinainen perehdyttäminen suunnitella tehtävään ja työpaikkaan soveltuvaksi (Kangas & Hämäläinen 2007, 13; Kupias & Peltola 2009, 19):

Ensimmäinen vaihe on alku- ja yleisperehdyttäminen, jonka osa-alueet ovat:

- tiedottaminen työhönoton yhteydessä, jolloin työntekijälle jaetaan materiaalia etukäteen tutustuttavaksi ja kerrotaan perusteita organisaatiosta ja työstä
- uuden työntekijän vastaanotto työpaikalla ja perehdyttämisen käynnistäminen.

Toinen vaihe on työnopastus, joka on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastuksen osa-alueet ovat:

- tehtäväkohtainen työnopastus
- perehdyttämisen jatkaminen, syventäminen ja laajentaminen koskemaan aina organisaation toimintaympäristöä ja ”talon tapoja”.

Työnopastus voidaan toteuttaa neljän vaiheen ohjelmana, jossa ensiksi valmistetaan työntekijä tehtävänsä orientoimalla hänet opetettavaan tehtävään, tämän jälkeen näytetään ja selitetään työn tekeminen esimerkin tai mallin mukaan, annetaan hänen itse tehdä opetettava työ itsenäisesti ja samalla seurataan toteutusta palautteen antamista varten. Hyvä työnopastaja on ammattitaitoinen ja hänen motivoitumisensa uuden työntekijän työnopastamiseen on varmistettu. Tehtävään voidaan saada soveltuvaa koulutusta ammatillisista oppilaitoksista. (Liski ym. 2007, 11–13.)

Perehdyttämisen kokonaisuuteen kuuluu myös toteutetun perehdyttämisen vuorovaikutteinen arviointi, seuranta ja kehittäminen (Honkaniemi ym. 2006, 156, 162; Kangas & Hämäläinen 2007, 7, 17, 25; Ketola 2010, 161–162, 166–167). Seurannan avulla saadaan palautetta sekä uudelta työntekijältä, että koko perehdyttämisprosessista sen arviointia, muokkaamista ja kehittämistä varten. Seurantamuotoja ovat esimerkiksi erilaiset palautekyselyt, anonyymit kyselytut-

kimukset sekä arviointi- ja palautekeskustelut, joihin kumpikin osapuoli valmistautuu etukäteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245; Ketola 2010, 166–167.)

Perehdyttämisen tarkistuslistalla voidaan seurata, että perehdytettäväksi suunnitellut asiat toteutetaan suunnitellusti. Tarkistuslistan tarkoitus on myös varmistaa yhdessä perehdyttäjän ja uuden työntekijän kanssa, että kaikki asiat on opetettu ja niiden oppiminen yhdessä tarkistettu. Perehdyttäminen onkin tehokkaimmillaan uuden työntekijän ja perehdyttäjän välistä vuorovaikutuksellista palautteen saamista ja antamista, oppimista, kyselemistä, keskustelemista ja kuuntelemista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Perehdyttämisen seurannassa tulee erityisesti arvioida, saavutettiinkö määritetyt tavoitteet, miten suunnitelma toteutui ja mitä mielipiteitä, kokemuksia ja havaintoja työntekijälle ja perehdyttäjälle muodostui. Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää, että sen tärkeys ymmärretään ja prosessia tulee yrityksen suunnitelmallisesti ylläpitää, vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7). Perehdyttämisen kehittämiseen voidaan hyödyntää myös lähtöhaastatteluja (Kjelin & Kuusisto 2003, 246).

Perehdytettävän mielipiteiden ja työyhteisöstä saadun palautteen perusteella voidaan arvioida myös uuden työntekijän sosiaalistumista työyhteisöön. Tutkijoiden Saksin ja Grumanin (2011, 383–402) mukaan (ks. Viitala 2013, 209–210) nykyään on erityisen tärkeää lyhytaikaisten työsuhteiden ja vaihtelevien urapolkujen takia, että sosiaalistumisen ymmärtämiseen ja sen edistämiseen eri keinoin kiinnitetään huomioita. Tutkimustulosten perusteella perehdytysohjelmalla ei ollut juurikaan yhteyttä tutkittavien henkilöiden sitoutumiseen organisaatioon, mutta mikäli perehdytysohjelma erityisesti tuki tulokkaan sisäänpääsyä työpaikan yhteisöön eli oli sosiaalisia suhteita painottava, myönteiset vaikutukset kaikkiin tutkittuihin asioihin olivat kaikkein suurimmat. Tiedon jakamiseen painottuneet ohjelmat eivät olleet yhtä tuloksellisia.

Perehdyttämisohjelmat voidaan niiden sosiaalistumisvaikutusten mukaan jakaa vakiinnuttaviin ja yksilöllisiin perehdytystaktiikoihin. Vakiinnuttavien perehdyttämistaktiikkojen teemoja ovat kollektiivisuus, muodollisuus, asteittaisuus, sään-

nöllisyys, jatkuvuus ja kieltävyys, kun taas yksilöllisten perehdyttämistaktiikoiden teemoja ovat yksilöllisyys, vapaamuotoisuus, satunnaisuus, vaihtelevuus, hajanaisuus ja arvostavuus. Kjelinin ja Kuusiston mukaan (2003, 139–141) vakiinnuttavat taktikat aikaansaavat helpommin sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Vakiinnuttavien ja yksilöllisten sosiaalistamistaktiikoiden yhdistämisessä on oleellista panostaa sellaisen perehdyttämisympäristön luomiseen, joka tukee uuden työntekijän omaa aktiivisuutta, mutta ei jätä häntä kuitenkaan yksin.

Great Place To Work Institute on tutkinut parhaita työpaikkoja niin Suomessa kuin maailmankin. Suomalaisia parhaita työpaikkoja tutkiessaan, instituutti on todennut artikkelissaan 9.8.2012 perehdytyksen sosiaalisen puolen keskeisen merkityksen integroitaessa uutta tulokasta yrityskulttuuriin. Great Place To Work Instituutin mukaan tapa, jolla uusi työntekijä otetaan vastaan, kertoo organisaatiosta paljon. (Great Place To Work Instituutti 2014).

## 3 AIVOLIITTO JA SEN PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esittelen toimeksiantajan sekä selvitän Aivoliiton perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Kolmas, neljäs ja viides alaluku ovat syntyneet tutkimuksen ja päätelmieni tuloksena. Varsinaisen perehdyttämissuunnitelman sekä siihen liittyvät lomakkeet esitän työni liitteenä. Alalukujen ja liitteiden on tarkoitus vastata toimeksiantoon. Keskeisimmät lähteet luvussa 2 käyttämieni lisäksi ovat tässä luvussa 3:

- toimeksiantajan osalta Aivoliiton verkkosivut, Aivoliiton liittokokouksen 2011 hyväksymä Tavoitteet ja strategiat 2020 -asiakirja sekä Aivoliiton vuosikertomus vuodelta 2012 ja muu Aivoliiton julkinen materiaali
- perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö.

### 3.1 Toimeksiantajan esittely

Aivoliitto on vuonna 1979 yhdistysrekisteriin merkitty järjestö, jonka tarkoituksena on tukea jäsenyhdistysten toimintaa, edistää aivoverenkiertohäiriön (AVH) sairastaneiden ja henkilöiden, joilla on kielellinen erityisvaikeus (SLI) hoitoa ja kuntoutusta, toimia jäsenistönsä oikeuksien valvojana ja tehdä tunnetuksi edustamiensa ryhmien erityispiirteitä (Aivoliitto 1979). Liiton varsinaisina jäseninä voivat olla Suomessa rekisteröidyt yhdistykset, joiden toimintaan liittyvät aivoverenkiertohäiriö ja kielelliset erityisvaikeudet (Aivoliitto 1979).

Aivoliiton yhdistyksellinen organisaatio on esitetty kuviossa 7, josta näkee, että Aivoliiton ylintä päätösvaltaa käyttää jäsenyhdistysten edustajista koostuva liittokokous, joka kokoontuu joka neljäs vuosi. Liittokokous valitsee liittovaltuuston neljäksi vuodeksi kerrallaan. Liittovaltuuston puheenjohtaja ja jäsenet ovat jäsenyhdistysten edustajia. Liittovaltuusto valitsee liittohallituksen kahdeksi vuodeksi kerrallaan. (Aivoliitto 1979.)



Kuvio 7. Aivoliiton yhdistyksellinen organisaatiokuvaus.

Liittohallituksen puheenjohtajana toimii aina neurologi tai vastaava ja jäsenet ovat eri alojen ammattilaisia sekä yhdistysten edustajia. Liittohallituksen toiminnan tukena ovat johtoryhmä sekä neuvottelukunnat: AVH-neuvottelukunta, SLI-neuvottelukunta, Kuntoutusneuvottelukunta, Nuortentalon neuvottelukunta, Viestinnän neuvottelukunta sekä Lehtien toimitusneuvostot. (Aivoliitto 2013).

Aivoliitto on toiminnallisesti organisoitunut toiminnanjohtajan johtamaan keskus-toimistoon, joka sijaitsee Turussa Erityisosaamiskeskus Suvituudessa ja järjestö-tai liikuntasuunnittelijoiden vastuulla oleviin aluetoimistoihin, jotka sijaitsevat Helsingissä, Tampereella, Kuopiossa, Kajaanissa ja Rovaniemellä. Aivoliiton keskustoimistossa toimivat Kuntoutuspalvelut ja Kommunikaatiokeskus, Puhe-vammaisten tulkkikeskus sekä toimiston hallinnon ja viestinnän henkilöstö. Li-säksi Aivoliiton hankkeet ja projektit sekä Koulutus ja AVH-yhdyshenkilötoiminta on Aivoliitossa organisoitu eri aluetoimistojen yhteyteen. (Aivoliitto 2013).

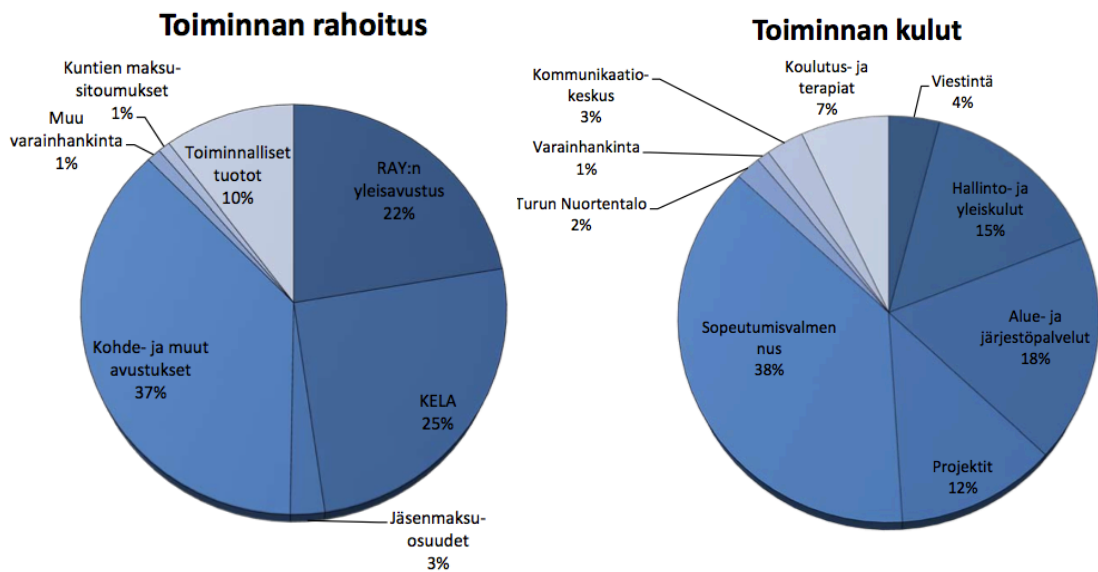
Aivoliiton omistama Suomen Nuortentalo Oy tarjoaa nuorten itsenäistymistä tukevia asumispalveluita ja neuropsykiatrista valmennusta. Toimintaa on Turun, Jyvässeudun ja Kuopion alueilla sekä pääkaupunkiseudulla. (Nuortentalo 2014). Aivoliiton operatiivinen toiminta on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Aivoliiton operatiivisen toiminnan kuvaus.

Aivoliiton henkilöstön määrä on vuosina 2008–2012 ollut henkilötyövuosissa 40–48, henkilömäärän ollessa vuoden 2012 lopussa 39. Heistä vakinaisia henkilöitä oli yhteensä 30. Henkilöstön keskimääräinen palvelusaika on ollut 6,7 vuotta ja henkilöstön koulutukseen on 2012 käytetty 61 työpäivää. (Aivoliitto 2012.) Toimihenkilöt ovat 2012 jakaantuneet yleishallintoon ja jäsenasioihin, viestintään, Kuntoutusyksikköön ja Kommunikaatiokeskukseen, alueelliseen toimintaan, projektien henkilökuntaan, Nuortentaloon ja kiinteistöhoitajaan (Aivoliitto 2012).

Aivoliiton toiminnan merkittävin rahoittaja on Raha-automaattiyhdistys ry, jonka toiminnalliset avustukset olivat 2012 noin 60 % kokonaistuotosta. Palvelumyynti Kansaneläkelaitokselle kattaa noin 25 % yhdistyksen kokonaistuotosta. Muita tulonlähteitä ovat jäsenmaksutuotot, koulutusilaisuudet, ilmoitustuotot, lehtien tuotot, Opintotoiminnan Keskusliiton avustukset sekä vuokratuotot Suomen Nuortentalo Oy:ltä. Aivoliiton toiminnan kuluista merkittävimmät osuudet kohdistuvat sopeutusvalmennukseen (noin 38 %), alue- ja järjestöpalveluihin (18 %), hallinto- ja yleiskuluihin (15 %) sekä projekteihin (12 %). (Aivoliitto 2012.) Toiminnan rahoitus ja kulut on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Aivoliiton toiminnan rahoitus ja kulut (Aivoliitto 2012)

Aivoliiton toiminnan piirissä on noin 30 AVH-yhdistystä ja noin 20 SLI-yhdistystä (SLI, kielellinen erityisvaikeus) sekä näiden alueellisia kerhoja yli 100 paikkakunnalla. Jäseniä yhdistyksissä on vajaa 10000. (Aivoliitto 2012.) Paikallisyhdistykset tarjoavat mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia sekä saada uusia ystäviä ja vertaistukea. Yhdistykset järjestävät esimerkiksi kerhotoimintaa, luentoja, neuvontapalveluja, matkoja, retkiä ja muuta yhteistä toimintaa (Aivoliitto 2012).

Yhdistysrekisteriin merkittyjen sääntöjen mukaisesti Aivoliitosta on kasvanut kansanterveys-, vammais- ja potilasjärjestö, joka tukee edustamiensa ryhmien arjessa selviytymistä. Näitä ryhmiä ovat aivoverenkiertohäiriön sairastaneet ja heidän läheisensä sekä perheet, joiden lapsella tai nuorella on kielellinen erityisvaikeus. (Aivoliitto 2013)

Aivoliiton tavoitteena on, että kaikki aivoverenkiertohäiriön sairastaneet sekä lapset ja nuoret, joilla on kielellinen erityisvaikeus ovat laadukkaan ja ammattitaitoisen tuen piirissä ja että Suomessa yhä harvempi sairastaa aivoverenkiertohäiriön (Aivoliitto 2011).

Aivoliiton liittokokouksen hyväksymät liiton Tavoitteet ja strategiat 2020 -asiakirja perustuu vuoteen 2015 asti voimassa olevaan liittostrategiaan ja vam-

maispoliittiseen ohjelmaan. Asiakirjaa on puuttuvilta osin päivitetty 2012–2013, mutta sitä ei ole julkaistu (Aivoliitto 2012). Aivoliiton missioksi on johdettu liiton sääntöjen 2§ mukaisesti:

“Aivoliiton tehtävä on ennaltaehkäistä aivoverenkiertohäiriöitä (AVH) ja vaikuttaa siihen, että kielellinen erityisvaikeus (SLI) tunnistetaan mahdollisimman varhain. Liiton missio on myös vähentää AVH:n ja kielellisen erityisvaikeuden aiheuttamia seurannaisvaikutuksia yksilön ja perheen elämässä ja laajemmin yhteiskunnassa järjestötoiminnalla, palveluilla, lisäämällä tietoa ja tukemalla kehittämistoimintaa sekä tutkimusta.” (Aivoliitto 2011.) Aivoliiton liittokokouksen hyväksymä visio 2020 on “Suomessa yhä harvempi sairastuu aivoverenkiertohäiriöihin ja kaikki AVH:n sairastaneet sekä kielellisen erityisvaikeusdiagnoosin saaneet ovat laadukkaasti ja ammattitaitoisen tuen piirissä. Lisäksi kielellinen erityisvaikeus tunnistetaan mahdollisimman varhain.” (Aivoliitto 2011.)

Tavoitteet ja strategiat 2020 -asiakirjassa määritellyt toimintaa ohjaavat arvot ovat osallisuus, oikeudenmukaisuus ja tavoitteellisuus (Aivoliitto 2011) ja keinot määritellyt järjestöllisen toiminnan toteuttamiseksi kolmessa kokonaisuudessa hallinto, viestintä ja palvelut. Tavoiteasettelussaan Aivoliitto on haluttu työnantaja, tunnettu toimija ja arvostettu yhteistyökumppani. (Aivoliitto 2011.)

Aivoliitto näkee, että Tavoitteet ja strategiat 2020 -asiakirjan myötä Aivoliiton koko toiminnalle on laadittu toiminnan seuranta- ja arviointiväline, jolla voidaan toteuttaa sosiaalista tilinpitoa ja seurata järjestelmällisesti asetettujen tavoitteiden toteutumista. Asiakirjan toimeenpanoa tarkennetaan vuosittain laadittavissa yhdistyksen toimintasuunnitelmissa. (Aivoliitto 2012.)

### 3.2 Aivoliiton perehdyttämisen prosessin nykytila ja kehittämistarpeet

Perehdyttämisen kannalta Aivoliiton liittokokouksen hyväksymässä Tavoitteet ja strategiat 2020 -asiakirjassa on keskeistä päämäärät, jossa työntekijöiden osalta tavoitteeksi asetetaan pätevät ammattilaiset (Aivoliitto 2011):

- työtehtävissä kelpoisuusvaatimukset
- henkilöstösuunnitelma sisältäen henkilöstön koulutussuunnitelman päivitetty vuosittain
- vuosittain käytävät kehityskeskustelut
- perehdytys.

Toimenpiteiden, toiminnan, prosessien ja tekojen vastuutahot ja mittarit on määriteltävä liittokokouksen hyväksymään asiakirjaan yleisellä tasolla ja se on täydennetty vuoden 2012 aikana osatavoitteiden, toimenpiteiden, arvioinnin ja vastuutahojen osalta vahvistettavaksi kevään 2013 liittovaltuustossa (Aivoliitto 2011; Aivoliitto 2012). Täydennetty asiakirja ei ole julkinen eikä se ollut käytössäni.

Aivoliiton toiminta on perehdyttämisen näkökulmasta asiantuntijoiden työtä projektivetoisessa työympäristössä:

- jäsenistönsä oikeuksienvälvojana toimimista ja päätöksenteossa edustamiensa ryhmien erityistarpeiden vaikuttamista
- sopeutumisvalmennuskurssien ja kuntoutuksen järjestämistä
- jäsenistön ja alan ammattihenkilöstön kouluttamista
- julkaisutoimintaa
- aivoverenkiertohäiriöiden ennaltaehkäisyyn sekä hoidon ja kuntoutuksen kehittämisen tukemista omalla toiminnalla
- vaikuttamista siihen, että kielellinen erityisvaikeus tunnistetaan mahdollisimman varhain ja riittävät tukitoimet aloitetaan ajoissa. (Aivoliitto 2012.)

Aivoliiton liittokokouksen hyväksymän Tavoitteet ja strategiat -asiakirjan perusteella liiton johto on antanut vaatimuksena esimiehen hoitavan perehdyttämissuunnitelman. Sen suunnittelu tehdään yhdessä johtoryhmän kanssa ja toteutuksesta vastaa esimies yhteistoiminnassa hallintopäällikön kanssa. Perehdyttämisen suunnittelusta ja sen toimeenpanosta ei ole liitossa järjestetty koulutusta. (Hallintopäällikkö Kirsi Haanperä, 12.12.2013.)

Uusille työntekijöille jaetaan työn alkamisen yhteydessä perehdyttämislomake (liitteenä 1), jonka liiton työntekijät kokevat tällä hetkellä puutteelliseksi, sekä muuta perehtymiseen liittyvää materiaalia esimerkiksi matkalaskuohje, liukumaohjeistus, työterveyshuollon ohjeet. Aivoliiton käyttämä perehdyttämislomake on yleisluonteinen, eikä yksilöllisiä perehdyttämissuunnitelmia ole laadittu. Työohjeita tai työnopastusohjeita, joista työntekijä voi yksityiskohtaisemmin toteuttaa työtehtäviinsä kuuluvan asian, ei perehdyttämisen näkökulmasta ole laadittu. (Hallintopäällikkö Kirsi Haanperä, 12.12.2013.)

Perehdyttämisestä saatuja kokemuksia ja havaintoja ei suunnitelmallisesta kerätä, mutta perehdyttämisen toteutuksesta keskustellaan epävirallisesti esimerkiksi kahvituntien lomassa. Sisäistä kyselyä tai tutkimusta palautteeksi työmenetelmien kehittämiseen ei toistaiseksi Aivoliitossa ole tehty. (Hallintopäällikkö Kirsi Haanperä, 12.12.2013.)

Perehdyttämisen haasteena Aivoliitossa koetaan projektityöntekijät, koska perehdyttämislomakkeessa on myös asioita, jotka eivät heitä koske ja toisaalta siitä puuttuu asioita, joita projektityöntekijöille pitäisi perehdyttää. Aivoliitossa myös nähdään, että nykyiseen perehdyttämislomakkeeseen tulisi sisällyttää tietoa työsuojeluorganisaatiosta sekä lainsäädännön edellyttämät turvallisuusnäkökulmat ja velvoitteet. (Hallintopäällikkö Kirsi Haanperä, 12.12.2013.)

Hallintopäällikön mukaan Aivoliiton toiveena on, että perehdyttämisprosessissa huomioitaisiin uuden työntekijän havainnot ja kehitysideat perehdyttämisessä. Tämä tieto kerättäisiin uusilta työntekijöiltä 4–6 kuukauden työkokemuksen jälkeen. Tällöin perehdyttäminen toteutettaisiin kaksivaiheisena prosessina lomakkeen muodossa. Perehdyttämisprosessin ensimmäiseen vaiheeseen sisäl-

lytetään Aivoliiton missio ja perustehtävät, organisaation perusteet, työnkuva ja ”talon tavat”. Tämä toteutettaisiin siten, että perehdyttämisprosessi palvelee ja tukee myös aluetyöntekijöitä ja järjestösuunnittelijoita, jotka toimivat maakunnassa toimistonsa ainoana työntekijänä. (Hallintopäällikkö Kirsi Haanperä, 12.12.2013.)

Perehdyttämisen näkökulmasta Aivoliiton organisaatio on:

1. Yhdistyksellisesti organisoitunut järjestö luottamus- ja toimihenkilöinen, jossa toimintaa säätelevät toisaalta niin Yhdistyslaki, yhdistyksen säännöt ja siinä määritellyt tavoitteet, kuin sovellettava työsopimus ja työlainsäädäntö. Perehdytettävä henkilöstö voi koostua näin niin työsopimus-suhteisista työntekijöistä kuin yhdistyksen luottamushenkilöistä.
2. Alueellisesti hajaantunut, jossa yhdistyksen eri toimintojen osaaminen on jakautunut maantieteellisesti eri paikkakunnille. Tämä aiheuttaa haasteen erityisesti sellaisissa perehdyttämistilanteissa, joissa keskeistä on vierihoitoperehdyttämisen tapainen perehdyttäminen.
3. Asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminta näkyy erityisesti projekteina ja hankkeina. Asiantuntijoiden perehdyttämisessä korostuvat muun muassa kompetenssi, työssä oppiminen, ammatillinen kasvu, itseohjautuvuus, verkostoituminen ja verkostot.

Kupiaksen ja Peltolan mukaan (2009, 31, 36, 45) perehdyttämisen organisointi yrityksessä tarkoituksenmukaisesti perustuu yrityksen senhetkiseen tilanteeseen sekä perehdyttämiseen käytettävissä oleviin resursseihin onnistuen parhaiten silloin, kun se heijastaa yrityksen valitsemaa toiminta-ajatusta. Aivoliiton tapauksessa onnistunut perehdyttämisen organisointi tarkoittaisi sitä, että perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta järjestettäisiin kuviossa 8 esitetyn Aivoliiton toiminnan osa-alueita vastaavasti oikeuksien valvonnan, viestinnän ja asenteisiin vaikuttamisen, AVH:n ennaltaehkäisyn sekä yhdistystoiminnan ja palvelujen näkökulmasta. Organisoinnin suunnittelusta ja toimeenpanosta osaksi Aivoliiton prosesseja vastaisivat osa-alueiden päälliköt (kuvio 8) ja siinä huomioitaisiin erityispiirteinä yhdistysmuodon tuomat erilaisuudet henkilöiden asemaan ja työsuhteeseen, asiantuntijuus sekä alueellinen hajanaisuus.

### 3.3 Työturvallisuuden ja säännöksiin perehdyttäminen Aivoliitossa

Työpaikan työturvallisuudesta työnantaja ja työntekijä ovat yhdessä vastuussa. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia siitä, että työpaikan työolot ovat turvalliset, ja työntekijän taas siitä, että hän noudattaa työnantajan antamia työturvallisuutta koskevia ohjeita ja määräyksiä. Työsuojelun toimintaohjelman laatimisvelvollisuus perustuu työturvallisuuslakiin ja sen pitää kattaa ainakin seuraavat asiat:

- työpaikan työolojen kehittämistarpeet
- työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset.

Työturvallisuuslaissa todetaan myös, että toimintaohjelmasta johdetut periaatteet on käsiteltävä työntekijöiden kanssa. Toimintaohjelman ei edellytetä olevan kirjallinen, mutta työnantaja vastaa siitä, että ohjelma laaditaan. (Skurnik-Järvinen 2013, 79–81.)

Työturvallisuuslain mukaan (23.8.2002/738) Aivoliitolla on työnantajana velvollisuus perehdyttää työntekijänsä työhön ja opastettava heidät turvalliseen työskentelyyn sekä häiriö- ja poikkeustilanteisiin. Työntekijöille on järjestettävä riittävä ohjaus ja opastus myös silloin, kun työssä otetaan käyttöön uusia työmenetelmiä ja työvälineitä.

Työsuojelua Aivoliitossa toteuttaa työsuojelutoimikunta. Aivoliiton ja Suomen Nuortentalo Oy:n työsuojelutoimikunta toimii yhdessä ja käsittelee yhteisiä asioita. Työsuojelutoimikunta on laatinut toiminnan tueksi työsuojelutoimintaohjelman, johon on määritelty sisäiset turvallisuusohjeet ja seurantakohteet sekä esitykset kehittämiskohteista. Vuoden 2012 aikana valmistuivat myös yksintyöskentelyohjeet. (Aivoliitto 2012.)

Aivoliiton perehdyttämishjelman toimeenpanon yhteydessä tulee uudelle työntekijälle kertoa voimassa olevasta työsuojelutoimintaohjelmasta, sisäisistä turvallisuusohjeista ja yksintyöskentelyohjeista työpaikan haitta- ja vaaratekijät ja –tilanteet sekä erityisessä seurannassa olevat työturvallisuuden vaikuttavat kohteet. Tämä materiaali Aivoliitossa ei ole julkista, eikä se ollut käytössäni.

Perehdyttämisen suunnittelun ja toteuttamisen kannalta Aivoliitossa tulee Työturvallisuuslaista huomioida myös 14§ lisäksi 3§ silloin, kun käytetään vuokra-työvoimaa ja tiedottamista ja yhteistoimintaa yhteisellä työpaikalla säätävä 50§. Erityisesti on huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Lisäksi on varmistettava, että Aivoliitossa ulkopuolinen työtä teettävä työnantaja ja hänen työntekijät ovat saaneet tarpeelliset tiedot ja ohjeet työhön kohdistuvasta työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä työpaikan ja työn turvallisuuteen liittyvistä toimintaohjeista. Myös tarpeelliset tiedot palontorjuntaan, ensiapuun ja evakuointiin liittyvistä toimenpiteistä on huolehdittava näiden tietoon. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Muista keskeisistä perehdyttämistä koskevista säännöksistä Aivoliitossa tulee huolehtia, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä tai muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998).

Mikäli kysymyksessä on ammatillisen koulutuksen järjestäjän ja Aivoliiton välillä tehdyn sopimuksen mukaisen nuoren työntekijän työtehtävistä, koulutukseen liittyvästä työstä tai opetuksesta ja ohjauksesta työpaikalla, Aivoliittoa koskee perehdyttämisvelvollisuudella työnantajana säädös Valtioneuvoston asetukselta nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallista töistä vuodelta 2006 (Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallista töistä 15.6.2006/475).

Näiden lisäksi perehdyttämisestä on säädetty ja veloitettu työnantajaa kaikkia työntekijöitä koskevassa työpaikan pelastussuunnitelmaa koskevan Valtioneuvoston asetuksessa pelastustoimesta 1§:ssä (Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 5.5.2011/407).

Edellä mainittujen työsuojeluviranomaisen valvontaan kuuluvien velvoitteiden lisäksi Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta velvoittaa Aivoliittoa työnantajana huolehtimaan työpaikalla työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa käsiteltävän, työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarvetta ja järjestelyjä (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44).

### 3.4 Aivoliiton perehdyttämisprosessin toteuttaminen ja seuranta

Osana Aivoliiton tavoitteita 2020 on tulostavoite ”Työntekijöinä pätevät ammattilaiset”. Tämän päätavoitteen saavuttamiseksi on määritetty yhtenä toimenpiteenä, toimintana ja prosessina esimiesten vastuulla oleva perehdytys, jossa mittariksi on mainittu täytetty perehdytyslomake. Aivoliiton vuosikertomuksen 2012 mukaan Tavoitteet ja strategiat 2020 -asiakirjan myötä Aivoliiton koko toiminnalle on rakennettu seuranta- ja arviointiväline, jolla voidaan toteuttaa sosiaalista tilinpitoa ja seurata järjestelmällisesti tavoitteiden toteutumista. Tulosten tarkastaminen on tarkoitus toteuttaa niin ulkoisesti kuin taloudellisessakin tilinpidossa. Vuosikertomuksen mukaan sosiaalinen tilinpito on tarkoitettu ensisijaisesti kertomaan tuloksista liiton sidosryhmille. (Aivoliitto 2012.)

Olen kuvannut opinnäytetyöni osana tätä ohjelmaa taulukossa 1 ja mukailut Aivoliiton Tavoitteet ja strategiat 2020 -dokumenttia siten, että toimeksiantoni vastaisi dokumentin sisältöä ja esimerkkiä ohjelmakuvasta sen sivulla 8. Aivoliitto ei ole julkistanut tulostavoitteelleen osatavoitetta, joten olen asettanut sen opinnäytetyöni teoriaosuuden perusteella.

Taulukko 1. Perehdyttäminen osana Aivoliiton tavoiteohjelmaa (Aivoliitto 2011)

TAVOITE/ TULOSTAVOITE Mitä aiomme saada aikaiseksi	OSATAVOITE	TOIMINTA, PROSESSIT, TOIMENPITEET JA TEOT Mitä aiomme tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi	SUORITTEET TUOTOKSET Toiminnan laajuus, toteutuneiden asioiden määrä	TULOKSET ELI TAVOITELLUT AIKAANSAANNOK SET	VAIKUTUKSET
Työntekijöinä pätevät ammattilaiset	Aivoliitolla on henkilöstöpolitiikan pohjana henkilöstöstrategia	Perehdytys – Aivoliitolla on hyväksytty ja käyttöön otettu perehdyttämis- prosessi	1. Jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan perehdyttämis- prosessin mukainen yksilöllinen perehdyttämis- suunnitelma 2. Jokaisen työsuhteensa päättävän työntekijän kanssa käydään lähtöhaastattelu	1. Uusi työntekijä oppii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan ja osaamiseen sekä sen kehittymiseen uudessa työtehtävässä 2. Työsuhteen päättävältä työntekijältä kerätään esille kertynyttä osaamista, kokemuksia ja kehittämiseideita.	Aivoliitto selviytyy parhaalla mahdollisella tavalla tehtävistään ja hallinnosta.  Työyhteisön yhteistyö ja työ  Aivoliitto on arvostettu ja haluttu työnantaja

Aivoliiton perehdyttämisprosessin esitän toteutettavaksi liitteessä 2 kuvatulla tavalla kuudessa eri vaiheessa. Vaiheet olen esittänyt kuviossa 10. Aivoliiton perehdyttämisprosessiin olen määrittänyt jokaiseen vaiheeseen ajanjakson, minkä kukin vaihe kestää sekä näille vaiheille keskeisen tavoitteen. Tavoitteen pääsemiseksi olen kerännyt vaiheen kannalta keskeiset huomioitavat tekijät perehdyttämisen teorian näkökulmasta sekä liittänyt tähän Aivoliiton omat perehdytettävät asiat. Liitteen käyttöönotossa tulisi huomioida, että jokainen perehdytettävä on yksilö, jolla on erilainen lähtökohta sekä mahdollisesti erilainen tehtävä Aivoliitossa. Perehdyttämisvastuussa olevan esimiehen tehtävä on viimeistellä näistä perusteista yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma uudelle työntekijälle ja esitellä se johtoryhmälle hyväksyttäväksi.

Perehdyttämisvastuussa oleva esimies kokoaa tulokkaalle tarvittavan oheismateriaalin esimerkiksi seuraavasta aineistosta:

- ”Tervetuloa taloon” -opas
- muu Aivoliittoa koskeva aineisto, vuosikertomus, esitteet
- henkilöstö- ja asiakaslehdet: AVH-lehti, Kielipolku-lehti, Yhdistysposti, tiedotteet, muistiot
- perehdyttämissuunnitelmaan liittyvät tarkistus- ja muistilistat (Perehdyttämislomake)
- projektikohtaiset perehdyttämiskansiot, asiakas- ja yhteistyötahojen kohdekansiot
- manuaalit: käsikirjat, joihin sisältyy erilaisia toimintaohjeita ja muuta työhön liittyvää tietoa
- työohjeet, käyttöohjeet, työsuojelutoimintaohjeet, turvallisuusohjeet, yksintyöskentelyohjeet, hygieniaohjeet
- ilmoitustaululla oleva aineisto
- Aivoliiton digitaaliset julkaisut, Yhdistysavain
- tarvittava ammattikirjallisuus ja -lehdet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10; Aivoliitto 2014)

Tästä materiaalista ja Aivoliiton verkkosivuista kootaan liitteiden 2 ja 3 mukainen ennakkomateriaali uudelle työntekijälle ja perehdyttäjille. Perehdyttämispoina tulisi sovelletusti käyttää vierihoitoperehdyttämistä, malliperehdyttämistä, laatuperehdyttämistä, räätälöityä perehdyttämistä ja dialogista perehdyttämistä, joiden käytännön toteutusvaihtoehdon Aivoliitossa esitän taulukossa 2.

Taulukko 2. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (Kupias & Pelto 2009, 49 mukailen)

Aivoliiton perehdyttäjien roolit eri perehdyttämistavoissa	Vierihoidon perehdyttäminen	Malli-perehdyttäminen	Laatu-perehdyttäminen	Räätälöity perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen
Esimies	Toimii mentorina	Työnjohdollinen esimiesrooli	Koordinoi perehdyttämisen prosessin kehittämistä projektihenkilöstön/vast kautta	Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämisen eri vaiheet ja kytkee siihen tarvittavan henkilöstön	Luo edellytyksiä keskustelulle ja kehittää työyhteisön keskusteluosaamista
Uusi työntekijä	Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena	Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena	Oppii Aivoliiton prosessit	Osallistuu perehdyttämisen ohjelman laatimiseen	Osallistuu aktiiviseen keskusteluun ja tuo osaamistaan työyhteisön hyödynnettäväksi
Hallintopäällikkö	Ei aktiivista roolia	Hoitaa yleis-perehdyttämisen. Tuottaa yhteistä materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeänä koordinoijana ja suunnittelijana	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja tukea projekteille/hankkeille ja erillisille työpisteille	Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksikölle	Luo edellytyksiä keskustelulle Aivoliitossa perehdyttämisestä ja nostaa sitä esille
Työyhteisö/kollegat	Joku kollegoista voi toimia mentorina	Kollegat osallistuvat aktiivisesti selkeän työnjaon mukaisesti	Projekti/hanke/vast keskeisessä asemassa perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana	Kollegat osallistuvat sovittujen osa-alueiden perehdyttämiseen	Koko työyhteisö osallistuu keskusteluun ja on halukas kehittämään ja kehittämään
Nimetty perehdyttäjä/työnopastaja	Ei yleensä käytetä, mahdollisesti mentorin roolissa	Varmistaa sovitunlaisen työnopastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden	Voi olla projektissa/hankkeessa esimiehen apuna	Kuten esimies, paitsi ei työnjohdollista roolia	Osallistuu keskusteluun ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille ja tukee keskustelun kehittämistä

Työkaluna ja seurannan yhtenä mittarina voidaan käyttää liitteenä 3 olevaan Aivoliitolle laatimaani Perehdyttämislomaketta, josta työntekijälle laaditaan perehdyttämishjelma. Seurannan keskeisenä elementtinä on myös Aivoliitolle määrittämäni perehdyttämisen prosessin (kuvio 10) eri vaiheissa mainitut palautekeskustelut, joiden yhtenä tarkoituksena on arvioida oppimisen kehittymistä. Liitteessä 4 olen esittänyt esimerkkejä vaiheiden 3 ja 4 palautekeskustelujen toteuttamisesta.



Kuvio 10. Aivoliiton perehdyttämisen prosessin vaiheet.

Aivoliiton perehdyttämisprosessi alkaa ennen kuin henkilön työsuhde Aivoliittoon alkaa ajankohtana, jolloin henkilö on tullut valituksi tehtävään. Tässä ensimmäisessä vaiheessa työntekijä saa kuvan tulevasta työstään ja siihen liittyvistä odotuksista. Hän saa myös alustavan kuvan Aivoliitosta ja sen organisatiosta, jotka on voitu työntekijälle antaa myös rekrytointiprosessin yhteydessä. Vastaavasti Aivoliiton näkökulmasta uudesta työntekijästä saadaan rekrytointiprosessin tuottama informaatio, jonka perusteella esimies ja perehdyttäjät voivat lähteä itse perehdyttämisohjelmaa suunnittelemaan.

Prosessin toinen vaihe käsittää työntekijän vastaanoton Aivoliittoon ja ensimmäisen työpäivän. Usean opinnäytetyössä tutkitun lähteen mukaan on keskeistä panostaa uuden työntekijän ensimmäiseen työpäivään, jolloin hänelle osoitetaan, että hän on tervetullut, odotettu ja arvokas. Ensimmäisenä työpäivänä uudelle työntekijälle jaetaan tarvittavat työvälineet ja opastetaan, miten hän osaa liikkua työympäristössä sekä tutustutetaan hänet lähimpiin työtovereihinsa. Tärkeää on valmentaa niin perehdyttäjät kuin muu työyhteisö tähän prosessin toiseen vaiheeseen sekä varmistaa erityisesti aikataulun toimivuus Aivoliiton eri kalenterien ja perehdyttämiseen osallistuvien työntekijöiden näkökulmasta.

Työntekijän ensimmäinen työviikko on perehdyttämisprosessin kolmas vaihe. Tällöin perehdyttämisvastuussa olevan henkilön on varmistuttava, että työntekijä pääsee kiinni työhönsä. Ensimmäisen työviikon aikana työntekijä saa kokonaiskuvan työstään, Aivoliitosta ja organisaatiosta, jossa hän työskentelee. Uusi työntekijä saa myös kokonaiskuvan siitä, mihin hänen tulee perehtyä selvittääkseen työstään itsenäisesti. Tämän vaiheen päättymiseen mennessä uudelle työntekijälle on määrällisesti perehdytetty suurin osa perehdyttämissuunnitelmaan kirjatusta asioista.

Perehdyttämisen onnistumisen ja perehdyttämisprosessin seurannan kannalta on keskeistä järjestää vaiheen päättyessä ensimmäinen palautekeskustelu perehdyttäjien sekä uuden työntekijän kesken ja sopia, mihin asioihin panostetaan neljännessä vaiheessa. Myös perehdyttämisen kehittämisen kannalta on keskeistä muistaa kerätä palaute niin työntekijältä kuin muulta työyhteisöltä työviikon onnistumisesta.

Neljännän vaiheen tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee kiinni ”tuottavaan työhön” ja sisäistää Aivoliiton toimintakulttuurin. Vaihe käsittää työntekijän ensimmäisen kuukauden uudella työpaikalla. Moni kolmannessa vaiheessa perehdytetty asia tulee uudelle työntekijälle ensimmäisen kuukauden aikana selvemmäksi ja toisaalta uusia kysymyksiä saattaa nousta esille tärkeistä asioista. Vaihe on tärkeää päättää palautekeskusteluun, johon niin perehdyttäjän kuin uuden työntekijänkin on valmistauduttava etukäteen sovituilla asiakysymyksillä.

Perehdyttämisprosessia jatketaan viidennessä vaiheessa 4–6 kuukautta työsuhteen alkamisesta riippuen siitä, mihin tehtävään työntekijä on palkattu ja kuinka pitkä hänen työsuhteensa on. Tämän vaiheen keskeisimpänä tavoitteena on, että työntekijä selviytyy työtehtävistään itsenäisesti ja osaa itsenäisesti hankkia lisää tietoa työstään. Merkittävää on myös, että tämän ajanjakson aikana tavoitteena on sitouttaa hänet Aivoliiton organisaatioon, mikäli työsuhteen on tarkoitus kestää pitempään.

Viides vaihe päättyy mahdollisen sovitun koeajan loppuessa ja samassa yhteydessä on aiheellista pitää kolmas palaute- tai kehityskeskustelu perehdyttämisen toteutuksesta ja uuden työn aloittamisesta. Esimerkki keskustelun tai arvioinnin toteuttamisesta on liitteessä 5.

Prosessin viimeinen vaihe käsittää ajanjakson, jolloin työntekijä on päättämässä työsuhdettaan Aivoliittoon. Sen lisäksi, että tässä vaiheessa työntekijä esimerkiksi luovuttaa käytössään olleet avaimet ja työvälineet, on tärkeä suunnitella, että hän perehdyttäisi myös mahdollisen seuraajansa. Aivoliiton ja sen vision sekä tavoitteiden kannalta on keskeistä, että poistuvalla työntekijälle jää ”hyvä maku” päättyvästä työsuhteesta ja tunne siitä, että hänen mielipiteitään on kuunneltu ja työtään arvostettu.

Tässä vaiheessa työntekijältä kerätään Aivoliitossa kertynyttä hiljaista ja julkista osaamista sekä toteutetaan lähtöhaastattelu, jossa kuunnellaan lähtijän kokemuksia ja kerätään mahdollisia kehittämisideoita. Lähtöhaastattelu on hyvä tapa osoittaa Aivoliiton palveluksesta poistuvalla työntekijälle, että hänen näkemyksiään ja kokemustaan arvostetaan. Haastattelun voi ulkoistaa myös kolmannen

osapuolen toteutettavaksi. Erityisesti ikävämmässä tilanteessa poislähtevälle voi olla hyvinkin tärkeää päästä puhumaan tilanteesta ulkopuolisen kanssa, joka kenties voi lievittää lähtötilanteen synnyttämää negatiivista ilmapiiriä työpaikalla. (Honkaniemi ym. 2006, 43.)

Työntekijän työsuhteen päättäminen voi kuitenkin johtua useasta eri syystä. Aivoliiton ja oppivan organisaation kannalta on keskeistä selvittää, miksi työntekijä lähtee vapaaehtoisesti Aivoliitosta. Työpaikan vaihtamisen tyypillisiä syitä ovat muun muassa seuraavat:

- työ ei vastaa uuden työntekijän odotuksia
- esimiehen huomion ja tuen puute
- huono perehdyttäminen, osaamisen riittämättömyys
- tehtävien suppeus ja yksitoikkoisuus sekä vastuun ja itsenäisyyden puute
- kehittymismahdollisuuksien vähäisyys
- henkilöstön arvostamisen puute ja muut johtamisen ongelmat (Viitala 2013, 87–88.)

Näitä syitä Aivoliitto voi seurauksen ennakkoimiseksi arvioida muun muassa systemaattisesti toteutetulla perehdyttämisohjelmalla, johon liittyy liitteiden 4 ja 5 palautekeskustelut työntekijän ja perehdyttämiseen osallistuneen työyhteisön kanssa. Syiden tunnistamiseksi asiat tulisi käydä myös vuosittaisissa kehityskeskusteluissa esimiesten ja perehdyttämiseen osallistuvien työntekijöiden kanssa.

### 3.5 Perehdyttämisen prosessin kehittäminen Aivoliitossa

Toimeksiantoon sisältyi tavoite Aivoliiton perehdyttämisen prosessin kehittämisestä osana perehdyttämisestä saatavaa palautetta. Perehdyttämisen kehittämiseksi haastattelin neljää Aivoliiton työntekijää. Tarkoituksena oli toteuttaa haastattelut laajemmalla otannalla, mutta pääosa haastatelluiksi nimetyistä jäi heistä johtuvista syistä haastatteleematta. Näin ollen rajaan tutkimushaastattelun yhteenvedon pois tutkimusanalyysistäni ja tutkimustulokseni perustan asiakirja- ja lähdeanalyysiin täydentäen sitä muutamalla toteutuneella haastattelulla. Tekemistäni haastatteluista olen huomionnut liitteissä 2 ja 3 ne nykytilaa kuvaavat kommentit, kehittämissideat ja havainnot, jotka tukevat omassa lähdeaineistoanalyysissäni tekemiä havaintoja.

Perehdyttämisen prosessin kehittäminen Aivoliitossa edellyttää kolmea asiaa, joista ensimmäinen on nykytilan kartoitus. Saadakseen kattavan selvityksen perehdyttämisensä nykytilasta, Aivoliiton tulisi teettää sisäinen kysely laatimallani Aivoliiton Perehdyttämisen prosessin kehittämisen arviointilomaketta käyttäen. Tämän jälkeen Aivoliitto analysoisi kyselyn tulokset. Analysoinnin tulos muodostaa perehdyttämissuunnitelman kehittämisen seurannan vertailupohjan. Kolmanneksi Aivoliitossa tulisi varmistaa, että tulokkaan perehdyttämisen prosessin vaiheen 5 ”Ensimmäiset 4–6 kuukautta” jälkeen toteutetaan arviointikysely Kehittämisen arviointilomaketta käyttäen.

Perehdyttämisen prosessin kokonaisarviointi voidaan määrittää valmisteltavaksi seuraavista näkökulmista:

- hallinto, talous- ja henkilöstöhallinto, jossa valmistelu- ja esittelyvastuu kuuluu hallintopäällikölle
- koulutus, jossa valmistelu- ja esittelyvastuu kuuluu palvelupäällikölle
- järjestöpalvelut, jossa valmistelu- ja esittelyvastuu kuuluu järjestöpäällikölle.

Kysely tulisi tehdä alkuvaiheessa kaikille Aivoliiton työntekijöille ja tämän jälkeen systemaattisesti jokaisen uuden työntekijän perehdyttämisen prosessin yh-

teydessä. Saatua tulosta voi näin ollen verrata koko työyhteisölle tehtyyn kyselyyn ja myöhemmin seurata ja arvioida prosessin kehittymistä.

Kun kehittämistarpeet on analyysissa selvitetty, seuraavaksi on suunniteltava Aivoliiton oma kehittämisohjelma tavoitteineen, toimenpiteineen, vastuhenkilöineen ja aikatauluineen. Tähän tulisi tällöin sisällyttää myös seurannan kehittäminen. Tämä liittyy opinnäytetyöni taulukkoon 1 ja Aivoliiton liittokokouksessaan hyväksymään Aivoliiton Tavoitteet ja strategiat 2020 -asiakirjan mukaiseen toiminnan tavoitteelliseen kehittämiseen. Kolmas ja viimeinen vaihe on laaditun kehittämisohjelman toteuttaminen. Tämä edellyttää niin koko organisaation kuin johdonkin sitoutumista laadittuihin suunnitelmiin ja niiden toteuttamiseen. Ohjelma ja tavoitteet tulisi kirjata mahdollisesti päivitettävään Tavoitteet ja strategiat 2020 -asiakirjaan ja Aivoliiton johtosääntöön. Aivoliitto voisi myös harkita, julkaistaanko Aivoliiton johtosääntö tai ne osat siitä, johon tehtävät, vastuut ja työnjako eri toimintojen ja prosessien osalta kirjataan.

## 4 YHTEENVETO

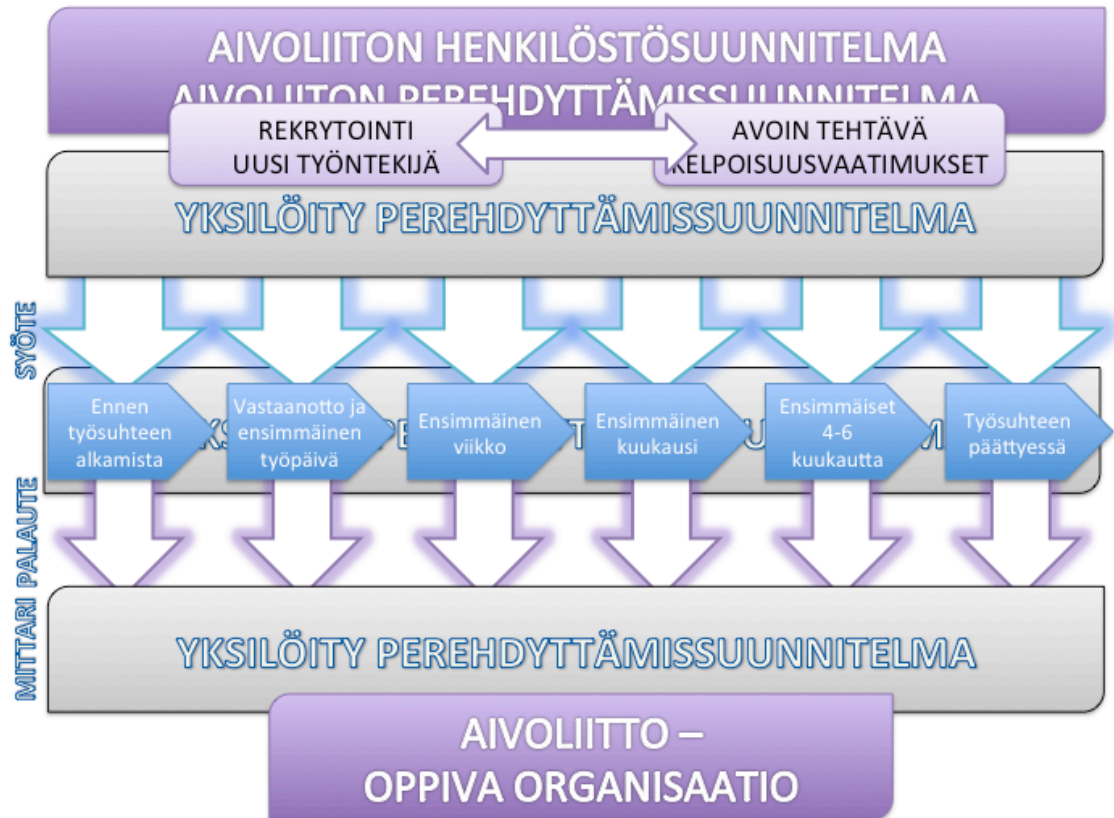
Opinnäytetyöni tutkimusongelma oli, miten Aivoliitossa tulisi perehdyttämisprosessia kehittää ja sen seuranta toteuttaa. Työni tarkoituksena on ollut kehittää Aivoliiton perehdyttämisprosessia ja tavoitteena laatia uusittu perehdyttämissuunnitelma, jossa huomioidaan myös perehdyttämisen toteuttamisen seuranta. Tutkimusmenetelmänä käytin tapaustutkimusta, jossa tutkimuksen kohteena oli perehdyttämisprosessi. Aineiston keräsin havainnoimalla, dokumentteja tutkimalla ja osin haastatteleamalla Aivoliiton henkilöstöä. Tutkimuksen varsinaiseen toimeksiantoon perehdyttämislomakkeen uusimisesta ja perehdyttämisen seurannan toteuttamisesta olen vastannut liitteissä 2–5.

Eryyiseksi haasteeksi opinnäytetyössäni muodostui empirian kerääminen, Aivoliiton perehdyttämisen nykytilan kartoittaminen. Tähän liittynyt Aivoliiton henkilöstön teemahaastattelu ei toteutunut suunnitellussa laajuudessa. Tämä johtui siitä, että toimeksiantajan rajaamasta kohderyhmästä merkittävä osa ei osallistunut haastatteluun. Lisäksi käytössäni ei ollut Aivoliiton liittovaltuuston vuonna 2013 vahvistamaa tarkistettua ja täydennettyä Tavoitteet ja strategiat 2020 -asiakirjaa, henkilöstöstrategiaa tai muita henkilöstöpolitiikkaa koskevia ohjeita, koska ne eivät olleet julkisia. Näistä syistä työni perustuu julkiseen Aivoliittoa koskevaan lähdemateriaaliin. Aineistoa oli kuitenkin riittävästi Aivoliiton perehdyttämisprosessin kehittämiseksi sekä yleisen perehdyttämissuunnitelman laatimiseksi.

Tutkimuksen tärkeimpänä havaintona tein, että Aivoliiton perehdyttämiseen kannattaa soveltaa samoja periaatteita kuin asiantuntijaperehdyttämistä tietosalalla tutkinut Hannu Ketola väitöskirjassaan Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi esittää. Havaintoa tukee myös muu lähdemateriaali. Näissä periaatteissa korostuvat erityisesti verkostojen tunteminen ja itsenäisesti tapahtuvan tiedonhankinnan onnistuminen, joita olen kuvannut perehdyttämislomakkeessa (liite 3). Itsenäisen tiedonhankinnan onnistuminen Aivoliitossa edellyttää, että uudelle työntekijälle on annettu riittävät valmiudet perehtyä omaan työtehtävään ja työhön, Aivoliiton strategiaan ja sen sisältöön sekä laajemmin Aivoliiton toimintaan.

Kun verkostojen tuntemiseen ja itsenäisesti tapahtuvaan tiedonhankintaan yhdistetään joustavasti kullekin tulokkaalle tehtävään sopiva perehdyttämiskäytäntö, Aivoliitolla on hyvät edellytykset onnistuneeseen perehdyttämiseen. Esimerkiksi projektitehtävään rekrytoitua tulokasta voisi parhaiten tukea räätälöity perehdyttäminen. Malliperehdyttäminen taas voisi hyödyntää keskustuomistolla työskentelevää tulokasta ja aluetoimistoiden tulokkaille soveltuisi perehdyttämishjelma, joka on laadittu laatuperehdyttämisen käytännön mukaan.

Aivoliiton perehdyttämisen olen kuvannut toteutettavaksi kuvion 11 mukaisella tavalla. Tämä pohjautuu Aivoliitolle laatimani perehdyttämispöytäkirjan (liite 2) perehdyttämissuunnitelman vaiheistukseen. Perehdyttämiseen liittyvät ensimmäiset syötteet syntyvät avoimen tehtävän ja sen kelpoisuusvaatimusten sekä rekrytointipöytäkirjan asioista, jotka perustuvat Aivoliiton henkilöstösuunnitelmaan. Laatimani perehdyttämissuunnitelma on perusta Aivoliiton perehdyttämiselle. Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttaa työntekijän lähtötilanne perehdytettävään työhön. Jokaisen tulokkaan kohdalla esimies yhdessä Aivoliiton määrittämän johtohenkilön kanssa räätälöi laatimani perehdyttämislomakkeen (liite 3) pohjalta uudelle tulokkaalle yksilöidyn perehdyttämissuunnitelman juuri tälle tulokkaalle jokaiseen vaiheeseen sopivaksi.



Kuvio 11. Aivoliiton perehdyttämisprosessi

Perehdyttäminen toteutetaan työsuhteen alettua laaditun suunnitelman mukaisena ohjelmana, jossa vaiheissa 3 ”Ensimmäinen työviikko” ja 4 ”Ensimmäinen kuukausi” kerätään palaute liitteen 4 mukaisesti ja tarvittaessa tarkistetaan, täydennetään tai muutetaan palautteen perusteella laadittua perehdyttämissuunnitelmaa. Palautteen, opittujen asioiden ja seurannan perusteella perehdyttämissuunnitelmaa ja koko Aivoliiton perehdyttämisprosessia kehitetään vastaamaan tarkoituksenmukaisesti Aivoliiton tavoitteita. Tarkoituksena on, että palautteen ja seurannan kautta saatu tieto hyödynnetään myös Aivoliiton henkilöstösuunnitelman vuosittaisessa päivityksessä sekä kehityskeskusteluissa.

Vaikka perehdyttämiseen kuuluu paljon käytännön asioiden järjestelyjä, jokaisen tulokkaan perehdyttämisen suunnittelussa on syytä ottaa lähtökohdaksi Aivoliiton missio, visio, arvot ja perustehtävät Aivoliiton strategian mukaisesti. Tässä yhteydessä Aivoliiton tulisi arvioida, mitkä perehdyttämiskäytännöt sopivat parhaiten Aivoliiton strategiaan, toimintakonseptiin ja perusajatukseen.

Jatkotutkimustarpeina olen esittänyt luvussa 3 kokonaisvaltaisen perehdyttämisen nykytilan selvittämisen Aivoliiton omin toimenpitein. Tämän jälkeen tulisi työntekijöille pitää kootusti koulutustilaisuus perehdyttämisestä. Nämä yhdessä antaisivat lähtökohdan koko perehdyttämisprosessin kehittämiseksi sekä Aivoliiton liittokokouksen vahvistaman strategian tavoitteille ja niiden toimeenpanolle osana Aivoliiton henkilöstöstrategiaa.

Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan. Hoidettiinpa se tarkasti suunnitellun yksilöllisen suunnitelman mukaan tai tapauskohtaisesti räätälöiden, työyhteisön toimivuuden, tuloksellisuuden ja Aivoliiton perustehtävien toteutuksen kannalta on oleellista, että se hoidetaan. Kun perehdyttämiseen on liittynyt etukäteen suunniteltu ohjelma, räätälöityä perustietoa, työyhteisön tuki perehdytykseen, nimetty perehdyttäjä ja suunniteltu ennakkomateriaali on toimitettu tulokkaalle, perehdyttämisen seuranta on järjestetty, voidaan itse perehdyttämisprosessia Aivoliitossa pitää onnistuneena.

## LÄHTEET

Aivoliitto ry:n 2011 liittokokouksen hyväksymä strategia ja tavoitteet 2020.

Aivoliitto ry:n vuosikertomus 2012 23.4.2013.

Aivoliitto 2013. Henkilöstö. Viitattu 24.11.2013 [www.aivoliitto.fi](http://www.aivoliitto.fi) > Aivoliitto ry > Yhteystiedot > Henkilöstö.

Aivoliitto 2013. Liiton toiminta. Viitattu 24.11.2013 [www.aivoliitto.fi](http://www.aivoliitto.fi) > Aivoliitto ry > Liiton toiminta.

Aivoliitto 2013. Organisaatio. Viitattu 24.11.2013 [www.aivoliitto.fi](http://www.aivoliitto.fi) > Aivoliitto ry > Liiton toiminta > Organisaatio.

Aivoliitto 2014. Aivoverenkiertohäiriö. Viitattu 8.5.2014 [www.aivoliitto.fi](http://www.aivoliitto.fi) > Aivoverenkiertohäiriö.

Aivoliitto 2014. Kielellinen erityisvaikeus. Viitattu 8.5.2014 [www.aivoliitto.fi](http://www.aivoliitto.fi) > Kielellinen erityisvaikeus.

Great Place To Work Instituutti 2014. Blogit ja uutiset. Viitattu 3.5.2014 [www.greatplacetowork.fi](http://www.greatplacetowork.fi) > Julkaisut ja tapahtumat > Blogit ja uutiset > 621.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkaniemi L. & Junnila K. & Ollila J. & Poskiparta H. & Rintala-Rasmus A., Sandberg J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Järvinen, A. & Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. 2. painos. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.

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

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi, Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

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

Korpi, T. & Laine, T. & Soljasalo J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.

Kotimaisten kielten keskus 2014. TES. Viitattu 8.5.2014 [www.kotus.fi](http://www.kotus.fi)

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

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.

Liski, M & Horn, S. & Villanen, M. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS. Hyvä perehdytys –opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Nuortentalo 2014. Suomen Nuortentalo Oy. Viitattu 31.5.2014 [www.nuortentalo.fi](http://www.nuortentalo.fi) > Suomen Nuortentalo Oy > Suomen Nuortentalo Oy.

- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Saks, A. & Gruman, J. A. 2011. Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26/5, 383-402.
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 2. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 4. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallista töistä 15.6.2006/475.
- Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 5.5.2011/407.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

# Aivoliiton nykyinen Perehdyttämislomake



## Perehdytyslomake

Perehdytettävä:		Työ alkaa:	
Esimies:			
Yleiset asiat	Erityisesti huomioon otettavat asiat	Perehdyttäjä	Aikataulu
1. Aivoliitto ry:n esittely	Tavoitteet- ja strategiat sidosryhmät organisaatio ja henkilöt liiton historia	esimies	
2. Työsuhdeturva	työsopimus, työaika, lomat, palkka koeaika luottamusmiehet TES	esimies / hallintopäällikkö	
3. Toimintatavat Aivoliitossa	mitä henkilöiltä odotetaan pukeutuminen, käytös vaitiolovelvollisuus + lomake	esimies	
4. Turvallisuusohjeet	ensiapu, hälytykset, poistuminen, turvallisuusohjeet- ja määräykset	esimies	
5. Työhyvinvointi	sairauspoissaolot, tapaturmat, työsuojelutoimikunta parannusehdotusten käsittely fyysinen ja henkinen työhyvinvointi ergonomia lounassetelit, liikunta/kulttuurisetelit liukumatyöaika vapaa-ajan tapaturmavakuutus	hallintopäällikkö työsuojeluvaltuutettu/ työsuojelupäällikkö	
		hallintopäällikkö	
6. Sisäinen tiedottaminen	maanantaipalaveri Sharepoint yhteinen kalenteri	esimies	
Työtehtäviin liittyvät asiat			
7. Tutustuminen työympäristöön	esimiehet, työtoverit työtilat, varastotilat osastot	esimies  yksikköjen vastaavat	
8. Tukipalvelut	postitus, kopiointi, puhelinvaihde	toimistosihteeri	
9. Omat tehtävät ja vastualueet	tavoitteet ja toimenkuva	esimies	
10. Koulutusmahdollisuudet	lomakkeet	esimies	
Huomautukset:			
Perehdytys toteutunut: (pvm)	Esimiehen allekirjoitus	Työntekijän allekirjoitus	

## Aivoliitto ry:n Perehdyttämisen prosessi

AJANJAKSO	TAVOITE	HUOMIOITAVAA
<b>Ennen työsuhteen alkamista</b>	Työntekijä saa kuvan tulevasta työstään ja siihen liittyvistä odotuksista. Hän saa myös alustavan kuvan Aivoliitosta ja sen organisaatiosta. Valittu perehdyttäjä valmistelee työpisteen ja työyhteisön siten, että uuden työntekijän on helppo tulla ja hän tuntee olevansa odotettu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusteet rekrytointiprosessista</li> <li>- Perehdyttämisen valmistelu</li> <li>- Perehdyttäjien määrittäminen</li> <li>- Perehdyttämissuunnitelman laatiminen</li> <li>- Muun Aivoliiton henkilöstön informointi sekä keskustelu perehdyttämisen sosiaalisesta puolesta</li> <li>- Työpisteen valmistelu</li> <li>- Ennakkomateriaalin toimittaminen työntekijälle</li> <li>- Yhteydenotto puhelimitse</li> <li>- Työsopimuksen laatiminen ja allekirjoittaminen</li> <li>- Muistettava olla yhteydessä työntekijään työsopimuksen allekirjoittamisen ja hänen ensimmäisen työpäivänsä välisenä aikana</li> <li>- Informaatio työntekijälle, miten perehdyttäminen on suunniteltu toteutettavan</li> </ul>
<b>Vastaanotto ja ensimmäinen päivä</b>	Uusi työntekijä saa tarvittavat työvälineet, luvat jne. Hän osaa liikkua työympäristössä ja tutustuu lähimpiin työtovereihinsa. Hän tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimies ottaa vastaan, työntekijän kokemusten ja osaamisten selvittäminen henkilökohtaisesti</li> <li>- Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto</li> <li>- Tutustuminen ”kahvikupin” äärellä</li> <li>- Kiireellisimpien käytännön asioiden selvittäminen</li> <li>- Työpisteen ja työtilojen esittely</li> <li>- Lähimpien työtovereiden esittely, johtoryhmän esittely</li> <li>- Lounas</li> <li>- Kohtuullisesti uutta tietoa ensimmäisen päivän aikana</li> </ul>

<b>Ensimmäinen viikko</b>	Työntekijä pääsee kiinni työhönsä. Hän saa kokonaiskuvan työstään, Aivoliitosta ja organisaatiosta, jossa työskentelee. Hän saa myös kokonaiskuvan siitä, mihin hänen tulee perehtyä selvittääkseen työstään itsenäisesti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdyttämissuunnitelman muokkaaminen yhdessä</li> <li>- Itse työhön kiinni pääseminen</li> <li>- Suunnitelman noudattaminen</li> <li>- Kohtuullisesti uutta tietoa</li> <li>- Tiedon lähteelle opastaminen</li> <li>- Työviikon päätteeksi lyhyt ensimmäinen palautekeskustelu</li> <li>- Tarvittaessa käytetään tehtäväkohtaista työnopastusta.</li> </ul>
<b>Ensimmäinen kuukausi</b>	Työntekijä pääsee kiinni ”tuottavaan työhön” ja sisäistää Aivoliiton toimintakulttuurin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Päävastuu perehdyttämisestä siirtyy pikkuhiljaa uudelle työntekijälle</li> <li>- Sidosryhmien (vast) esittely ja tapaamiset</li> <li>- Suunnitelman noudattaminen</li> <li>- Palautekeskustelu perehdyttämiseen osallistuneiden ja uuden työntekijän kanssa</li> </ul>
<b>Ensimmäiset 4-6 kuukautta</b>	Työntekijä selviytyy työtehtävistään itsenäisesti ja osaa itsenäisesti hankkia lisää tietoa työstään. Hänet on otettu vastaan työyhteisönsä jäseneksi. Hän itse tuntee kuuluvansa työyhteisöönsä ja olevansa osa Aivoliiton organisaatiota.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suunnitelman noudattaminen</li> <li>- Ennen mahdollisen koeajan päättymistä pidetään esimiehen johdolla palautekeskustelu, jossa arvioidaan molempien puolin perehdyttämisen onnistumista ja sen jatkotarvetta</li> <li>- Perehdyttämisen päättäminen, harkittava ja huomioitava sosiaalinen puoli</li> </ul>
<b>Työsuhteen päättyessä</b>	Työntekijä luovuttaa käytössään olleet avaimet ym. työvälineet. Hän perehdyttää seuraajansa. Hänelle jää ”hyvä maku” päättyvästä työsuhteesta ja tunne siitä, että hänen mielipiteitään on kuunneltu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdyttämistilanne, jossa lähtijä on perehdyttäjänä</li> <li>- Lähtijä tuo esille Aivoliitossa kertynyttä osaamista, hiljaista ja julkista</li> <li>- Lähtöhaastattelu, jossa kuunnellaan lähtijän kokemuksia ja kerätään mahdollisia kehittämisideoita</li> <li>- Avaimien ja muiden työvälineiden luovuttaminen</li> </ul>

## Aivoliiton uusi Perehdyttämislomake

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMISLOMAKE LAADITTAVAN PEREHDYTTÄMISOHJELMAN POHJAKSI

Perehdytettävä:

Perehdyttäjä:

Esimies:

I VAIHE: ENNEN TYÖSUHTEEN ALKAMISTA			
AIHE	SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ*	AIKA
<b>Tulokkaasta tiedottaminen</b>	- tiimi/projekti/yksikkö - sisäinen tiedote - henkilöstö- ja asiakaslehti - asiakkaat, yhteistyötahot		
<b>Henkilötietojen toimittaminen</b>	- puhelinvaihteeseen - postitukseen - palkkarekisteriin - ATK tuki ja tietohallinto		
<b>Työskentelytilan järjestäminen</b>	- huonekalut - nimikyltti - kalenteri - huoneen siivoaminen - ammatillinen materiaali		
<b>Työvälineet</b>	- tietokone ohjelmiseen ja käyttöoikeuksineen Aivoliiton tietojärjestelmiin - työvälineet kotiin - käyntikortit ja muut nimikoidut tarvikkeet - puhelin		
<b>Perehdyttäjien valinta</b>	- perehdyttäjä - mentori/työnohjaaja (alustava pohdinta)		
<b>Perehdytysohjelman alustava suunnittelu</b>	- mahdolliset toimeksiannot - mahdolliset koulutukset - tulokkaan ansioluettelon perehtyminen - yksilöllisen perehdyttämisohjelman laadinta sekä materiaalin kokoaminen		
<b>Tärkeimpien tapaamisten sopiminen tulokkaan kalenteriin</b>	- määrämuotoinen perehdyttämisohjelma - perehdyttämisohjelman mukaiset avainhenkilötapaamiset - muut palaverit ja tärkeät kokoukset (viikko-, kuukausipalaverit)		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ajankohtaisiin koulutuksiin ilmoittaminen</li> <li>- ajanvaraukset esimiehen kalenteriin</li> <li>- asiakkaat ja sidosryhmät</li> </ul>		
<b>Yhteydet tulokkaaseen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mahdollinen ennakkomateriaali</li> <li>- tulokkaalle oikeudet/salasana Aivoiliiton sähköiseen perehdyttämismateriaaliin (mm. Tietoa jäsenyhdistyksille)</li> <li>- kirje/soitto tulokkaalle</li> <li>- työsopimus</li> </ul>		
<b>II VAIHE: VASTAANOTTO JA ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ</b>			
<b>Tulokkaaseen tutustuminen (työs-kentelytyylin, osaamisen ja odotusten jäsentäminen)</b>  <b>(Arviointi ja päivitys perehdyttämisen seurannan yhteydessä)</b>	<p>Esimies ottaa vastaan Alkukeskustelu, arvostukset työssä:</p> <p><u>Odotukset</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työ</li> <li>-työympäristö ja –olosuhteet</li> <li>- itsensä kehittäminen</li> <li>- esimies</li> <li>-perehdyttäminen</li> </ul> <p><u>Tavoitteet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilökohtaiset</li> <li>- ura</li> <li>- työ</li> </ul> <p><u>Työkokemus ja osaaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- esimieskokemus</li> <li>- johtamiskokemus</li> <li>- asiantuntijakokemus</li> <li>- keskeiset projektit</li> <li>- keskeiset roolit</li> <li>- asiantuntemus (tehtäväpätevyys)</li> <li>- henkilökohtaiset toimintatavat ja valmiudet (organisaatiopätevyys)</li> </ul>		
<b>Perehdytysohjelma</b>	Alustavan perehdytysohjelman esittely		
<b>Työyhteisö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tutustuminen lähimpiin työtovereihin esimiehen johdolla</li> <li>- tutustuminen perehdyttäjään</li> </ul>		
<b>Toimitilat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-henkilöstön yhteiset tilat (kahvi-, tauko-, lounastilat, wc)</li> <li>- neuvotteluhuoneet</li> <li>- toimistotarvikkeet</li> <li>- kopiokoneet ja faksit</li> <li>- kulkureitit ja kiinteistö</li> <li>- avainten käytön opastus</li> </ul>		
<b>Lounas</b>	Tulokas viedään lounaalle		
<b>Käytännön asiat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verokortti ja pankkiyhteystiedot palkanmaksuun</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaimet</li> <li>- henkilökortti</li> <li>- lounassetelit</li> <li>- puhelimen käyttö</li> <li>- terveystarkastuksesta sopiminen</li> </ul>		
<b>Iltapäiväkahvit</b>	Tulokas viedään kahville		
<b>Tiedottaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tulokkaan s-postiosoite henkilöstölle (intranet- ja henkilöstölehti-tiedote)</li> <li>- nimitysuutisen laatiminen</li> </ul>		
<b>III VAIHE: ENSIMMÄINEN TYÖVIIKKO</b>			
<b>Oma osasto/projekti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaston/projektin perustehtävä ja tavoitteet sekä keskeiset palvelut</li> <li>- tärkeimmät asiakkaat/yhteistyökumppanit</li> <li>- palaverikäytännöt</li> <li>- yhteistyön pelisäännöt</li> </ul>		
<b>Työ ja tehtävät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perustehtävä</li> <li>- tavoitteet pitkällä ja lyhyellä aikajänteellä</li> <li>- työskentelymenetelmät, tavat, -periaatteet</li> <li>- lähimmät kollegat, esimiehet, alaiset ja heidän työnkuvansa, sijaisuudet</li> <li>- seurannan ja onnistumisen mittarit</li> <li>- pakolliset tehtävät/rutiinit</li> <li>- budjetti- ja tulosvastuu</li> <li>- toimintavapaus</li> <li>- kriittiset tilanteet</li> <li>- sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö</li> <li>- sisäiset ja ulkoiset yhteistyösuhteet – keskeisimmät sidosryhmät ja niiden edustajat</li> <li>- tärkeimmät resurssit ja tietolähteet</li> <li>- tukijat</li> <li>- osaamisen kehittäminen</li> <li>- tulokkaan odotukset työtehtävistä</li> <li>- pukeutumiskoodi</li> </ul>		
<b>Työ ja tehtävät – lisäksi esimiestehtävään tulevalle</b>	<u>Aivoliiton käytännöt ja tulokkaan rooli:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- päätöksenteossa</li> <li>- viestinnässä</li> <li>- rekrytoinnissa</li> <li>- perehdyttämisessä</li> <li>- kehityskeskusteluissa</li> <li>- suunnittelu- ja budjetointitoimissa</li> <li>- henkilöstön kehittämistavoissa ja periaatteissa</li> </ul>		
<b>Perehdytysohjel-</b>	- tulokkaan odotukset perehdyttämi-		

<b>man täsmentäminen</b>	sestä - mahdolliset projektit, analyysit, koulutukset ja muut tilaisuudet, joiden kautta tulokas voi siirtää omaa osaamistaan organisaatioon - perehdytysvaiheen kokemusten kirjaaminen (esim. oppimis- päiväkirja) <i>Mitä tulokas on oppinut?</i> <i>Mitä perehdyttämisessä Aivoliitto voisi kehittää?</i> - perehdytyksen seuranta tapaamisista sopiminen		
<b>Viestintä</b>	- sisäinen viestintä, palaverit - viestintä- ja päätöksentekofoorumit - puhelin ja sähköpostikäytännöt ja periaatteet - ulkoisen viestinnän periaatteet - salassapito- ja vaitiolo - yrityskuvan mukaiset graafiset ohjeet		
<b>Järjestelmät ja ohjelmat</b>	- intranet, sharepoint - internet - käyttöjärjestelmä - toimisto-ohjelmat - toiminnanohjausjärjestelmät - sähköposti		
<b>Aivoliitto ry</b>	- ennakkoon jaetun materiaalin käsittely ja keskustelu - historia ja kehitys - toiminta-ajatus, visio, strategia, tavoitteet, arvot - asiakkaat - palvelut - verkkokauppa - organisaation rakenne: liittokokous, liittovaltuusto, liittohallitus, johtoryhmä, neuvottelukunnat - järjestöpäivät, henkilökuntapäivät - jäsenyhdistykset - Puhevammaisten tulkikeskus - osaaminen - toimintamallit - henkilöstö - keskeiset tunnusluvut - Aivoliitossa toteutetut ja käynnissä olevat projektit ja hankkeet - organisaatiokulttuuri - yhteistyö eri yhdistysten ja liittojen		

	<p>kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keskeiset sidosryhmät ja heidän edustajansa</li> <li>- kansainvälinen yhteistyö</li> </ul>		
<b>Käytännön asiat</b>	<p><u>Työsuhdeasiat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työterveyshuolto</li> <li>- työaika ja –paikat, työmatkat, työajan seuranta</li> <li>- palkanmaksu</li> <li>- koeaika, irtisanomisaika, työsäännöt</li> <li>- noudatettava TES ja luottamushenkilöt</li> <li>- vakuutusturva</li> <li>- työsuojelu ja työturvallisuus</li> <li>- poissaolot ja niistä ilmoittaminen</li> </ul> <p><u>Henkilöstöpalvelut ja –edut</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erityiset eläke-edut</li> <li>- autoetu ja –vakuutus</li> <li>- lounasedut</li> <li>- harrastustoiminta</li> <li>- muut henkilöstöedut</li> </ul> <p><u>Henkilöstön kehittäminen ja täydennyskoulutus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sisäinen koulutus/avoin tarjonta</li> <li>- OK-opintokeskuksen koulutukset</li> <li>- muu kehittäminen</li> <li>- kirjallisuus, lehdet</li> </ul>		
<b>Palautekeskustelu</b>	<p>Esimiehen ja uuden työntekijän välillä – palautelomakkeen täyttö</p>		
<b>IV VAIHE: ENSIMMÄINEN KUUKAUSI</b>			
<b>Toiminnan johtaja</b>	Tapaaminen		
<b>Aivoliitto ry</b>	<p><u>Tapaamiset:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omaan tehtävään liittyen: järjestöpäällikkö, palvelupäällikkö, viestintäpäällikkö, hallintopäällikkö</li> <li>- tärkeimmät tehtävään liittyvät sidosryhmät ja neuvottelukunnat</li> <li>- tärkeimmät tehtävään liittyvät asiakkaat</li> <li>- osallistuminen Aivoliiton kalenterin mukaisiin tapahtumiin: <i>vuosikalenterin mukaan</i></li> </ul> <p><u>Tutustuminen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikaatiokeskus</li> <li>- Puhevammaisten tulkkeskus</li> <li>- Suomen Nuortentalo Oy</li> </ul>		

	<u>Omatoiminen perehtyminen esimiehen ohjeiden mukaan:</u> - Aivoliiton tarjoamat palvelut - AHV-jäsenyhdistykset - Kielellinen erityisvaikeus – yhdistykset - Suomen Pro AVH ry - Aivoliitossa toteutetut ja käynnissä olevat projektit ja hankkeet: <i>Yksi elämä</i> <i>Ovet auki afaattisille</i> <i>Onnistunut työhön palaaminen</i> <i>Kielellinen erityisvaikeus tutuksi</i> - yritysyhteistyö/ toiminnan tuki - yhteistyö eri yhdistysten ja liittojen kanssa - kansainvälinen yhteistyö		
<b>Palautekeskustelu</b>	Esimiehen ja uuden työntekijän välillä – palautelomakkeen täyttö		

\*Aivoliitto määrittää perehdyttäjät sekä heidän vastuunsa ja tehtävänsä johtosäännön ja tarvittaessa johdon linjausten mukaisesti. Lomakkeeseen merkitään:

V= vastaa perehdyttämisestä

H= huolehtii, että perehdyttämistä vastaavalla henkilöllä on sovittuun määräaikaan mennessä materiaali hallussa ja muut sovitut asiat on järjestetty

T= toteuttaa sovitun perehdyttämisen ja toimii tarvittaessa työnopastajana ja esittelijänä tapahtumassa

LOMAKE ON ESITELTY JA TARKASTETTU (TARVITTAESSA MUOKATTU):

Päivämäärä: \_\_\_\_\_

Perehdyttävä: \_\_\_\_\_

Perehdyttäjä: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

## Esimerkkejä eri Perehdyttämisprosessin vaiheiden palautekeskustelujen toteuttamisesta.

### PALAUTEKESKUSTELU ENSIMMÄISEN TYÖVIIKON JÄLKEEN

Työntekijä: \_\_\_\_\_

Perehdyttäjä: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

Tavoitteenamme olivat ennen työsuhteesi alkua, ensimmäisenä työpäivänä ja työviikkona:

- saat kuvan tulevasta työstä ja siihen liittyvistä odotuksista
- saat alustavan kuvan Aivoliitosta ja sen organisaatiosta
- sinulla on valmisteltu työpiste siten, että sinun on helppo tulla meille töihin
- osaat liikkua työympäristössä ja olet tutustunut lähimpiin työtovereihisi
- tunnet itsesi tervetulleeksi meille
- pääset kiinni työhösi
- saat kokonaiskuvan siitä, mihin sinun tulee perehtyä selvitäkseen työstään itsenäisesti.

<b>PALAUTEKESKUSTELUN TAVOITTEET</b>	
Mahdollisuus antaa ja saada palautetta puolin ja toisin sekä oikoa perehdyttämisen yhteydessä syntyneitä mahdollisia vääriä tai virheellisiä käsityksiä ja järjestää tarvittaessa lisäperehdytystä muokkaamalla perehdytysohjelmaa.	
1. Miten uudessa työssä on kokonaisuudessaan työviikko sujunut?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
2. Mitkä asiat sujuvat hyvin ja missä on vielä opittavaa ja kehitettävää?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
3. Millaista apua tarvitsisit, jotta tehtävät sujuisivat jatkossa vielä paremmin?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
4. Miten asiat sujuvat työyhteisössäsi ja miten sinut on otettu vastaan?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
5. Minkä asioiden toivoisit olevan toisin?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:

6. Miten asioita voitaisiin mielestäsi kehittää?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
7. Mikä perehdytetty asia on jäänyt epäselväksi?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
8. Miten olet tutustunut Aivoliiton organisaatioon, toimintaan, toimitiloihin ja työvälineisiin?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
9. Miten koet olevasi selvillä työsuhteesi velvollisuuksista ja eduista ja työpaikan käytännön rutiineista?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
10. Millaista perehdyttämisesi on mielestäsi tähän mennessä ollut ja millaisia jatkotoivomuksia perehdytysohjelman päivittämiseksi sinulla nyt on?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
<b>YHTEENVETO JA SOVITUT JATKOTOIMENPITEET:</b>	

Perehdytysohjelman (LIITE 3) tarkastaminen ja havainnot.

---



---



---



---



---



---



---



---

Allekirjoitukset:

Työntekijä: \_\_\_\_\_

Perehdyttäjä: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

## PALAUTEKESKUSTELU ENSIMMÄISEN KUUKAUDEN JÄLKEEN

Työntekijä: \_\_\_\_\_

Perehdyttäjä: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

Tavoitteenamme olivat ennen työsuhteesi alkua, ensimmäisenä työpäivänä ja työviikkona:

- saat kuvan tulevasta työstä ja siihen liittyvistä odotuksista
- saat alustavan kuvan Aivoliitosta ja sen organisaatiosta
- sinulla on valmisteltu työpiste siten, että sinun on helppo tulla meille töihin
- osaat liikkua työympäristössä ja olet tutustunut lähimpiin työtovereihisi
- tunnet itsesi tervetulleeksi meille
- pääset kiinni työhösi
- saat kokonaiskuvan siitä, mihin sinun tulee perehtyä selvitäkseen työtään itsenäisesti.

Tämän jälkeen tavoitteenamme oli ensimmäiseen kuukauteen liittyen, että:

- selviydyt työtehtävistäsi itsenäisesti
- osaat itsenäisesti hankkia lisää tietoa työstäsi
- koet, että sinut on otettu vastaan työyhteisön jäseneksi ja olevasi osa Aivoliiton organisaatiota

<b>PALAUTEKESKUSTELUN TAVOITTEET</b>	
Mahdollisuus antaa ja saada palautetta puolin ja toisin sekä oikoa perehdyttämisen yhteydessä syntyneitä mahdollisia vääriä tai virheellisiä käsityksiä ja järjestää tarvittaessa lisäperehdytystä niistä asioista, jotka ovat ensimmäisen kuukauden aikana jääneet epäselväksi tai niihin ei ole ollut mahdollisuutta suunnitellussa laajuudessa perehtyä. Palautekeskustelun tavoitteena on myös tavoitteena kehittää esimies-alaissuhdetta.	
<b>1. Miten olet viihtynyt Aivoliiton palveluksessa?</b>	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
<b>2. Miten olet kokenut ensimmäisen kuukauden?</b>	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
<b>3. Mitkä ovat olleet ensimmäiset konkreettiset työtehtäväsi ja miten olet niistä mielestäsi suoriutunut?</b>	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:

4. Millaisia kokemuksia sinulla on tähänastisista työtehtävistäsi?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
5. Millaista palautetta olet saanut työyhteisön sisällä ja sidosryhmiltä?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
6. Mikä asia on jäänyt epäselväksi?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
7. Millaista perehdyttämisesi on mielestäsi ollut ja millaisia jatkotoivomuksia perehdyttämiseen sekä sen kehittämiseen sinulla on?	
Työntekijä:	Perehdyttäjän havainnot/palaute:
<b>YHTEENVETO JA SOVITUT JATKOTOIMENPITEET:</b>	

Perehdytysohjelman (LIITE 3) tarkastaminen ja havainnot.

---



---



---



---



---



---



---



---

Allekirjoitukset:

Työntekijä: \_\_\_\_\_

Perehdyttäjä: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

## Aivoliiton Perehdyttämisen prosessin kehittämisen arviointilomake

Tämä vastauslomake on täytetty (ympyröi vaihtoehto):

1. Osana Aivoliiton selvitystä kaikkien työntekijöiden perehdyttämiskoke-  
muksista Aivoliitossa.
2. Uuden työntekijän perehdyttämisen seurannassa 3-4 kuukautta työn al-  
kamisen jälkeen.
3. Muussa yhteydessä, missä: \_\_\_\_\_

Arvioi Sinun perehdyttämisen prosessiasi ja perehdytystäsi tehtävääsi Aivoliitossa.  
Ympyröi mielestäsi väittämää vastaava arviointi seuraavilla kriteereillä:

- 1 = Täysin samaa mieltä  
2 = Osittain samaa mieltä  
3 = Osittain eri mieltä  
4 = Täysin eri mieltä

<b>A. Ensimmäinen työviikkoni</b>				
1. Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäiväni.	1	2	3	4
2. Sain helposti itselleni työtilan ja tarvittavat työvälineet.	1	2	3	4
3. Sain seuraa ensimmäisinä päivinä lounaille ja tauoille.	1	2	3	4
4. Esimieheni oli selvästi valmistautunut tulooni.	1	2	3	4
5. Lähityöyhteisöni oli selvästi valmistautunut tulooni.	1	2	3	4
6. Perehdyttäjäni oli selvästi valmistautunut tulooni.	1	2	3	4
7. Alustava perehdyttämishjelmani käytiin kanssani selkeästi läpi en- simmäisinä työpäivinä.	1	2	3	4
<b>B. Perehdytysaikani</b>				
8. Minulla oli mahdollisuus osallistua oman perehdytykseni suunnitteluun.	1	2	3	4
9. Perehdytykseni oli aikataulutettu järkevällä tavalla.	1	2	3	4
10. Perehdytykseni koostui mielekkäistä ja loogisista kokonaisuuksista.	1	2	3	4
11. Perehdytyksen ansiosta tutustuin riittävästi työyhteisöömme.	1	2	3	4
12. Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini.	1	2	3	4
13. Sain riittävästi tukea henkilökohtaiselta perehdyttäjältäni.	1	2	3	4
14. Minulla oli mahdollisuus keskustella riittävästi esimieheni kanssa pe- rehdytyksen aikana.	1	2	3	4
15. Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta.	1	2	3	4
16. Lähityöyhteisöni osallistui perehdyttämiseeni aktiivisesti.	1	2	3	4
17. Taustastani ja kokemuksestani oltiin hyvin kiinnostuneita.	1	2	3	4
18. Olin itse hyvin aktiivinen perehdyttämisaikani.	1	2	3	4
<b>C. Aivoliiton arvot, visio ja strategia</b>				
19. Tunnen hyvin Aivoliiton arvot.	1	2	3	4
20. Tiedän, mitä arvot tarkoittavat omassa työssäni.	1	2	3	4
21. Aivoliiton tavoitteet ovat tiedossani.	1	2	3	4
22. Aivoliiton strategia on minulle selkeä.	1	2	3	4

23. Tiedän, kuinka oman työni kautta pystyn edistämään Aivoliiton strategiaa.	1	2	3	4
24. Pystyn kertomaan Aivoliiton toiminnasta.	1	2	3	4
25. Minulle on muodostunut selkeä kuva Aivoliiton palveluista.	1	2	3	4
26. Minulle on muodostunut selkeä kuva asiakkaistamme ja heidän odotuksistaan.	1	2	3	4
27. Minulle on muodostunut selkeä kuva sidosryhmistämme ja heidän odotuksistaan.	1	2	3	4
28. Koen saaneeni riittävästi tietoa Aivoliitosta ja toimintatavoistamme.	1	2	3	4
<b>D. Työni</b>				
29. Työroolini ja tehtäväni kuvattiin selkeästi.	1	2	3	4
30. Työni tavoitteista sovittiin selkeästi.	1	2	3	4
31. Tiedän, kuinka työssä onnistumiseni mitataan.	1	2	3	4
32. Tunnen hyvin vastuualueeni.	1	2	3	4
33. Tunnen hyvin työssä onnistumiseni kannalta kriittiset osa-alueet.	1	2	3	4
34. Tiedän, mistä asioista saan päättää itsenäisesti.	1	2	3	4
35. Minulla on selkeä käsitys siitä, kuinka työni kytkeytyy Aivoliiton toimintaan.	1	2	3	4
36. Tiedän, mitkä ovat keskeisiä vahvuuksiani työssäni.	1	2	3	4
37. Tiedän, missä asioissa voin tukea/neuvoa muita työyhteisöni jäseniä.	1	2	3	4
38. Tiedän, kenen puoleen voin itse kääntyä ongelmatilanteissa.	1	2	3	4
39. Perehdyttämisaikana vastuuta työstäni kasvatettiin vähitellen.	1	2	3	4
40. Tunnen hyvin sisäiset henkilöstöpalvelumme.	1	2	3	4
41. Tunnen Aivoliiton palkkaus- ja palkitsemisperinteet.	1	2	3	4
42. Olen tavannut työhöni liittyvät keskeiset asiakkaat.	1	2	3	4
43. Olen tavannut työhöni liittyvät keskeiset sidosryhmät.	1	2	3	4
44. Osaan käyttää työssäni Aivoliiton käyttämiä tietojärjestelmiä ja ohjelmia.	1	2	3	4
45. Tunnen hyvin Aivoliiton viestintä- ja kokoustavat.	1	2	3	4
<b>E. Perehdytykseni kokonaisuutena</b>				
46. Perehdyttämiseni ei kahlinnut toimintaani liikaa.	1	2	3	4
47. Olen tyytyväinen uudelle työntekijälle järjestettyyn perehdyttämiseen.	1	2	3	4
48. Olemme arvioineet esimieheni/perehdyttäjäni kanssa riittävästi perehdyttämiseni onnistumista (palautekeskustelut ensimmäisen viikon ja ensimmäisen kuukauden jälkeen ml.)	1	2	3	4
<b>F. Ideoita, ehdotuksia perehdytyksen järjestämiseen Aivoliitossa</b>				