

Merita Lehtinen

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN RAUMAN KAUPUNGIN
KASVATUS- JA OPETUSTOIMEN KOULUISSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2015

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN RAUMAN KAUPUNGIN KASVATUS- JA OPETUSTOIMEN KOULUISSA

Lehtinen, Merita
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Julkishallinnon koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Kuisma, Pekka
Sivumäärä: 70
Liitteitä: 3

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämisoapas, opetusala, mentorointi, arviointi

Tällä opinnäytetyöllä kehitettiin perehdyttämistä Rauman kaupungin kasvatus- ja opetustoimen kouluissa. Tehtyjen selvitysten perusteella kouluilla perehdyttämistä kehitettiin niin, että opinnäytetyön tuloksena syntyi kohdennettu perehdyttämisoapas Rauman kaupungin kouluille. Samalla selvitettiin perehdyttämisen arvioinnin tarvetta ja tätä varten laadittiin perehdyttämisen arviointilomake. Perehtyjän käyttöön laadittiin muistilista, johon tulee merkintä aina, kun asia on opastettu.

Opinnäytetyön teoriaosassa toimeksiantajan esittelyn lisäksi käsitellään perehdyttämistä, sen tavoitteita ja hyötyjä sekä perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä. Teoriaosassa käsiteltiin myös perehdyttämisen käytäntöä ja perehdyttämisen kehittämistä. Kunta-alan perehdyttämisen erityispiirteistä kerrottiin koko kunnan ja erityisesti koulujen osalta. Lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin kunnille annettuja perehdyttämiseen liittyviä suosituksia ja kannanottoja. Näiden lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin mitä mentoroinnilla tarkoitetaan ja miten sitä voitaisiin käyttää hyväksi koulun perehdyttämistyössä.

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä neljää henkilöä. Haastatellut henkilöt olivat Rauman kaupungin henkilöstöjohtaja, kasvatus- ja opetusviraston talouspäällikkö sekä kaksi raumalaisen peruskoulun rehtoria.

Haastattelujen tuloksena selvisi perehdyttämisooppaan puuttuminen kouluilta. Rauman kaupungin perehdyttämisen pääoppaan rinnalle nähtiin tarvetta kouluille kohdennettuun perehdyttämisooppaaseen. Tämä tarve tuli esille, koska perehdyttämisen käytäntö ei ollut yhtenäinen ja prosessi kouluissa oli yksinomaan koulun esimiehen eli rehtorin harteilla. Esimiehellä eli kouluissa rehtorilla on päävastuu ja tärkein rooli koulun perehdyttämistyössä, mutta yhtäläillä siihen osallistuu koko työyhteisö. Ooppaan tarkoituksena on tukea hyvän ja laadukkaan perehdyttämistyön toteutumista. Oapas tukee perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista sekä se toimii käsikirjana kaikille koulun työntekijöille.

THE IMPROVEMENT OF FAMILIARIZATION IN SCHOOLS IN RAUMA CITY

Lehtinen, Merita
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Public Affairs
May 2015
Supervisor: Kuisma, Pekka
Number of pages: 70
Appendices: 3

Keywords: familiarization, guide of familiarization, teaching, mentoring, evaluation

By using this thesis, familiarization was improved in schools in Rauma city. Based on the results of research in this thesis, familiarization was improved in schools and a targeted guide of familiarization for schools in Rauma city came into being. At the same time need for evaluation of familiarization was studied and an evaluation form was drawn up. A checklist was drawn up for the use of any person who is being familiarized; a form where one can put a note as soon as familiarization is concluded.

The theoretical part of this thesis consists of introduction of the employer along with familiarization, its aims and benefits and legislation associated with familiarization. The theoretical part of the thesis also deals with practice and improvement of familiarization. Characteristics of familiarization in branch of municipality were discussed both in general and especially in schools. In addition, this thesis deals with municipal recommendations and statements related to familiarization. Moreover, this thesis clarifies the idea of mentoring and how that could be used in familiarization work in schools.

The research method used in this thesis was qualitative research and it was carried out as thematic inquiries. Four people were interviewed for this research: director of human resources in Rauma city, manager of economy in education division and two comprehensive school principals in Rauma.

In the interviews it became clear that there is a lack of familiarization guides in schools. Alongside the Rauma city familiarization guide, a school targeted guide was considered a necessity. This necessity came out since the practises of familiarization were not coherent, and the whole process of familiarization in schools was placed on the shoulders of principals alone. As superiors in school the principals have the main part and responsibility for familiarization, but similarly the whole work community takes part in it.

The purpose of the familiarization guide is to support the actualization of good quality familiarization. This familiarization guide supports familiarization and acts as a manual for all school workers.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Rauman kaupungin organisaatio.....	8
1.2	Kasvatus- ja opetustoimi.....	9
2	OPINNÄYTETYÖN AIHE	10
2.1	Opinnäytetyöongelma	11
2.2	Teoreettinen viitekehys	12
2.3	Käytettävä tutkimusmenetelmä.....	14
2.4	Aineiston kerääminen	15
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	16
3.1	Perehdyttämisen käsite.....	18
3.2	Perehdyttämisen tavoitteet	19
3.3	Perehdyttämisen hyödyt.....	20
3.4	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö	21
4	PEREHDYTTÄMISEN KÄYTÄNTÖ	23
4.1	Perehdyttämisen suunnittelu	23
4.2	Perehdyttämisen toteutus	25
4.3	Kuka perehdyttää?	27
4.4	Työnopastus	29
4.5	Perehdyttäjän vastuu	30
4.6	Perehdyttämisen aineistot	31
4.7	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	32
4.8	Perehdyttämisen kehittäminen	33
4.9	Mentorointi	34
5	KUNTA-ALAN PEREHDYTTÄMISEN ERITYISPIIRTEET	36
5.1	Kunnille annetut suositukset ja kannanotot	38
5.2	Alaistaidot kunnissa	40
5.3	Kouluissa perehdyttäminen.....	41
5.4	Mentorointi opetuslalla	42
6	PEREHDYTTÄMINEN RAUMAN KAUPUNKIORGANISAATIOSSA	43
6.1	Perehdyttämisen suunnittelu	44
6.2	Perehdyttämisen tavoitteet	45
6.3	Perehdyttämisen prosessi.....	46
6.3.1	Ennen työsuhteen alkua.....	47
6.3.2	Ensimmäisen päivän aikana	47
6.3.3	Ensimmäisen viikon aikana.....	48

6.3.4 Ensimmäisen kuukauden aikana.....	48
6.3.5 Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas	48
7 NÄKEMYKSIÄ KOULUILLA PEREHDYTTÄMISEEN	50
7.1 Taluspäällikön näkemys perehdyttämiseen kouluilla	50
7.2 Rehtorien näkemys perehdyttämiseen kouluilla	53
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55
9 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI.....	62
LÄHTEET.....	65
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttämisen kehittäminen Rauman kaupungin peruskouluissa. Työ liittyy julkiseen hallintoon ja sitä kautta julkishallinnolliseen perehdyttämiseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyy perehdyttämisoppaan versio 1 Rauman kaupungin peruskouluille, koulujen perehdyttämisen muistilista sekä perehdyttämisen arviointilomake.

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla perehdytettävä työntekijä tutustutetaan yritykseen sekä työhön, jota hän tulee tekemään. Perehdyttämiseen kuuluvat siis kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen toimintatavat, ihmiset, työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämiseen kuuluu monia tarpeellisia keinoja, joiden tarkoituksena on auttaa työntekijää sopeutumaan työpaikkaansa. Oikeus perehdytykseen kuuluu yhtäläillä uusille työntekijöille kuin uusiin työtehtäviin siirtyville ja pitkältä poissaolojaksolta saapuille vanhoille työntekijöille.

Rauman kaupungin opetustoimen perehdyttäminen on ollut siltä osin puutteellista, että hallinnon omaa perehdyttämisopasta ei ole, jota kouluilla voitaisiin toteuttaa. Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdyttämisopas, muistilista ja arviointilomake tukemaan perehdyttämisprosessia kouluissa. Materiaalin avulla pyritään perehdyttämisen kehittämiseen, koska yhteinen käytäntö perehdyttää uusi henkilö puuttuu. Perehdyttämisopas tarjoaa hallinnon näkökulman perehdyttämisessä tärkeiksi koettuihin asioihin. Sen tarkoituksena on toimia perehdyttäjän työvälineenä, jolloin se auttaa häntä muistamaan tärkeät asiat sekä antaa tukea perehdyttämiseen ja siihen valmistautumiseen. Opas tarjoaa tietoa perehtyjälle lyhentäen hänen oppimisen aikaansa ja antamalla hänelle roolin toimia perehtymisen aktiivisena osa-puolena. Samalla sen tarkoituksena on toimia ikään kuin käsikirjana kaikille koulun työntekijöille. Perehdyttämisoppaan on tarkoitus palvella kaikkia koulun työntekijöitä, koska tieto liitetään kaikkien saataville intranettiin. Opas on selkeä ja ytimekäs tietopaketti, joka toi-

mii käytännön perehdyttämistyössä. Perehdyttämisen muistilista helpottaa asioiden opastusta ja siitä nähdään mitkä asiat on jo perehdytetty ja mitkä asiat vielä puuttuvat. Arviointilomakkeella perehtyjä arvioi perehtymisen onnistumista ja antaa siitä palautetta.

Opinnäytetyön ongelmana on selvittää, minkälaista perehdyttämistä Rauman kaupungin kasvatus- ja opetustoimi julkishallinnon yksikkönä kouluissaan tarvitsee ja minkälaisesta perehdyttämisoppaasta eniten hyödyttään. Perehdyttäminen on tärkeä osa yksilön työhyvinvointia, joten on tärkeää myös suunnitella, millä keinoin perehdyttämisoppaan käyttöönotto saadaan varmistettua.

Opinnäytetyön hyötynä on se, että Rauman kaupungin opetustoimen koulut tulevat saamaan konkreettiseen käyttöönsä omaa hallinnonalaansa koskevaa perehdyttämisen materiaalia. Perehdyttämisopas on laadittu sekä perehdyttäjän että perehtyjän näkökulmasta. Onnistuneella perehdyttämisen prosessilla on vaikutus myös työyksikön tuloksellisuuden kasvuun. Opas varmistaa sen, että jokaisen koulu saa käyttöönsä samanlaisen perehdyttämisoppaan, joka yhtenäistää olemassa olevaa sekavaa perehdyttämiskäytäntöä.

Mahdollisia esteitä ja rajoittavia tekijöitä työssä ovat perehdyttämismateriaalin laajuus ja käyttöönoton helppous. Perehdyttämisoppaan on oltava riittävän suppea, jotta se olisi selkeä ja helppokäyttöinen. Näitä riskejä vähennetään keskittymällä ainoastaan Rauman kaupungin kasvatus- ja opetustoimen kouluja koskevaan oppaaseen, joka siis auttaa nimenomaan kouluilla tapahtuvaa perehdyttämistä. Opas toimii perehdyttäjälle perehdyttämistä tukevana ja helpottavana tietopakettina sekä perehtyjälle perehtymistä edistävänä ja helpottavana tekijänä. Oppaalla on tärkeä rooli myös viraston ja koulun välisenä tiedon jakamisen välineenä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Rauman kaupungin kasvatus- ja opetustoimen virasto. Perehdyttämisopas on koottu yhteistyössä viraston talouspäällikkö Päivi Hokkasen kanssa, joka toimi samalla työpaikan ohjaavana henkilönä opinnäytetyölleni ja perehdyttämisoppaan toteuttamisessa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään perehdytettävästä henkilöstä nimitystä perehtyjä, vaikka lähteissä käytetään pääsääntöisesti nimitystä perehdytettävä, tulokas tms. Tutkiessani aihetta ja perehtyessäni siihen miellän nykypäivän perehtyjän aktiiviseksi, oma-aloitteelliseksi ja itsenäiseksi toimijaksi, joka on kiinnostunut itsensä kehittämisestä ja uuden oppimisesta omaksi sekä työpaikan hyväksi. Hän on kiinnostunut, tarmokas ja innostunut perehtymiseen. Termi perehdytettävä taas tuo mieleeni jokseenkin passiivisen henkilön, joka odottaa ainoastaan työntäjän aktiivisuutta perehdyttämiseen, eikä itse omaa tarmokasta asennetta prosessissa.

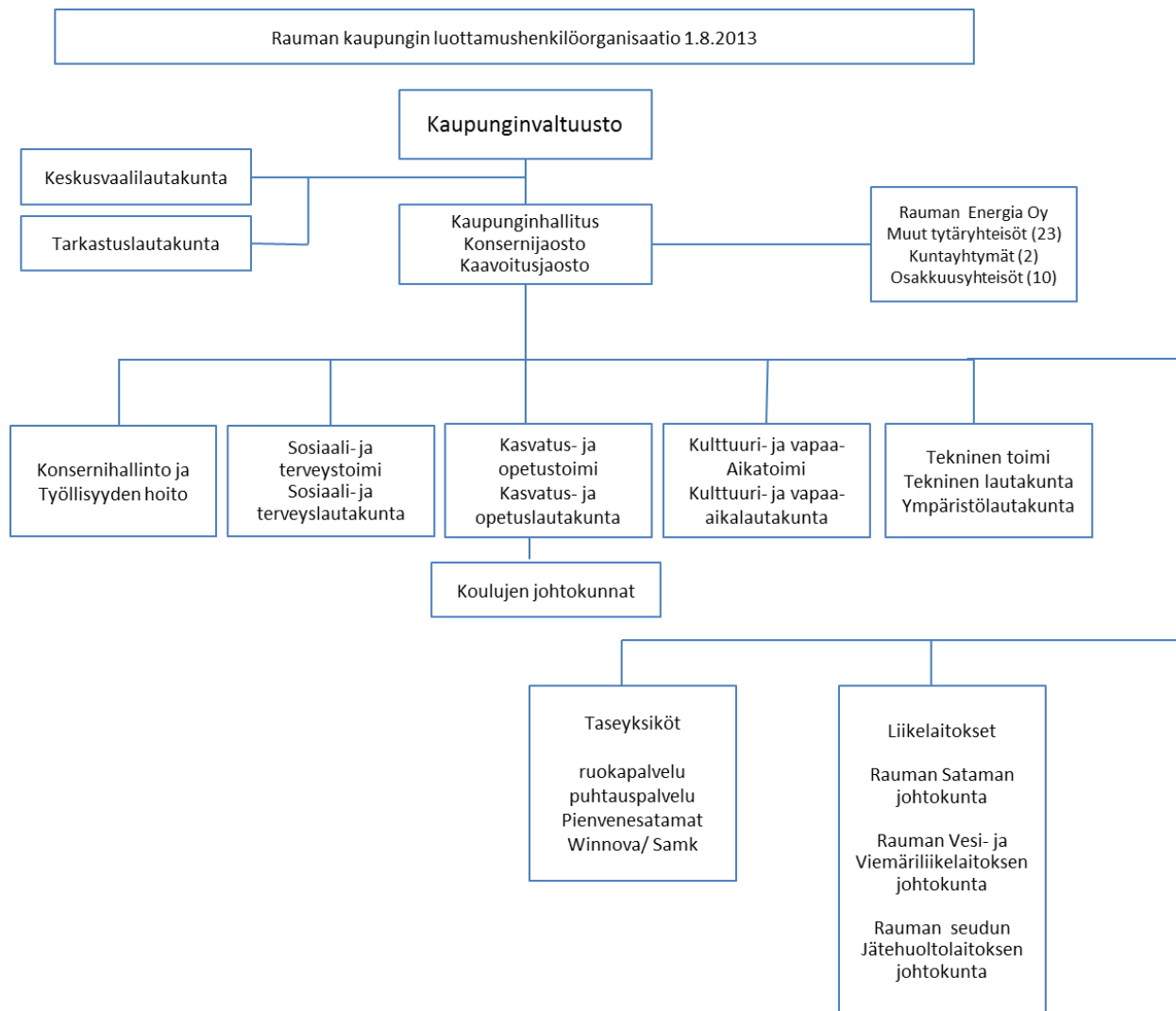
1.1 Rauman kaupungin organisaatio

Rauman kaupunki on Rauman suurin ja Satakunnan kolmanneksi suurin työnantaja. Organisaation tehtävänä on tuottaa palveluja kaupungin asukkaille. Rauman kaupunki kehittää aktiivisesti toimintaansa ja palvelurakenteitansa. Työnantajana se on suuri, joka luonnollisesti tarjoaa työntekijöilleen myös suuren työnantajan edut, turvallisen työsuhteen sekä kehittymisen mahdollisuudet. Oppiva organisaatio onkin Rauman henkilöstöpolitiikan johtoajatus, jossa keskitytään johtamisen tukemiseen sekä henkilöstön osaamiseen, uudistumiseen ja työhyvinvointiin. Kaupunginjohtaja Kari Kosken mukaan Rauman kaupungilla työskentelee sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. (Koski 2015.)

Rauman kaupunkiorganisaatioissa työskentelee vuoden 2014 lopun tiedon mukaan 3117 työntekijää, joista vakinaisia työ- tai virkasuhteita on noin 2412 ja määräaikaista 646. Henkilöstön sukupuolijakauman mukaan henkilöstöstä on naisia 82,9 % ja miehiä 17,1 %, koko henkilöstön keski-ikä ollessa 46,5 vuotta. Kasvatus- ja opetusviraston palveluksessa työskentelee 912 henkilöä. (Koski 2015; Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2014, 5-10.)

Seuraavassa kuviossa 1 esitellään Rauman kaupungin luottamushenkilöorganisaatio. Rauman kaupungin organisaatio muodostuu kolmesta liikelaitoksesta ja viidestä hallintokunnasta. Näiden lisäksi kaupunkikonserniin kuuluu 24 tytäryhtiötä, 2 kuntayhtymää ja 10 osakkuusyhteisöä. (Rauman kaupungin www-sivut 2014.) Kaaviossa esiintyy vielä koulujen johtokunnat, mutta niiden toimintaa ollaan lopettamassa.

Kasvatus- ja opetuslautakunta on tehnyt johtokuntien lopettamisesta päätöksen, mutta koska toimenpide aiheuttaa johtosäännön muuttumisen, lopettaminen astuu vasta muutoksen jälkeen virallisesti voimaan.



Kuvio 1. Rauman kaupungin luottamushenkilöorganisaatio 1.8.2013 (Rauman kaupungin www-sivut 2014)

1.2 Kasvatus- ja opetustoimi

Raumalla annetaan 1-6 -vuosiluokkien opetusta 13 koulussa. Näistä yksi on Rauman Freinetkoulu, joka on yhdistyksen ylläpitämä yksityinen koulu. 7–9 –vuosiluokkien opetusta annetaan kahdessa koulussa. Vuosiluokkia 1-9 opiskellaan kolmessa kou-

lussa, joista yksi on Turun yliopiston Rauman normaalikoulu. Yksi yhtenäisistä peruskouluista on Nanun koulu. (Rauman kaupungin www-sivut 2015.)

Rauman kaupunginvaltuuston valitsema kasvatus- ja opetuslautakunta huolehtii kasvatus- ja opetustoimen järjestämisestä. Lautakuntaan kuulu 11 jäsentä. Kasvatus- ja opetustoimen organisaatioon sisältyy kasvatus- ja opetuslautakunta, -virasto sekä opetus- ja varhaiskasvatussyksiköt, kuten koulut, esiopetusryhmät, iltapäiväkerhot, päiväkodit, ryhmäperhepäiväkodit, perhepäiväkodit ja leikkitoiminnan yksiköt. (Rauman kaupungin www-sivut 2015.)

Kasvatus- ja opetustoimen tehtävänä on järjestää varhaiskasvatusta, perusopetusta ja lukiokoulutusta. Perusopetus sisältää varsinaisen peruskoulun lisäksi maahanmuuttajataustaisten oppilaiden peruskouluun valmistavan opetuksen sekä koululaisten iltapäivätoiminnan. (Rauman kaupungin www-sivut 2015.)

Peruskoulu sisältää vuosiluokat 1-9. Perusopetusta tarjotaan 7–16-vuotiaille lapsille ja nuorille. Opetus järjestetään niin, että pääsääntöisesti 1-6 luokkien aikana opetusta antaa luokanopettaja. Luokanopettaja opettaa lähes kaikkia tai ainakin useimpia oppiaineita. 7-9 luokilla oppilaat saavat pääosin aineenopetusta, jolloin aineenopettajat opettavat eri oppiaineita. (Rauman kaupungin www-sivut 2015.)

2 OPINNÄYTETYÖN AIHE

Työskentelen Rauman kaupungin Nanun yhtenäisen peruskoulun koulusihteerinä. Työtehtäviini kuuluvat Nanun koulun kanslian työt. Olen toiminut koulusihteerinä kuuden ja puolen vuoden ajan.

Olen työssäni pannut merkille, kuinka tärkeää on hyvä työhön perehdyttäminen. Olen havainnut, että perehdyttäminen on Rauman kouluissa jäänyt lähinnä yksinomaan esimiehen harteille, jolloin perehdyttäminen on kouluissa tehty siten, kuin

esimies eli koulun rehtori on sen tarpeelliseksi nähnyt. Tähän kirjataan käytäntöön perehdyttämisoas tarjoaa tarpeellisen ja tärkeän yhtenäisen linjan.

Keskustelin opinnäytetyöni aiheesta aivan ensimmäiseksi henkilöstöjohtaja Tuija Mäen kanssa ja hänen kantansa aiheeseen oli, että se on tarpeellinen ja ajankohtainenkin, koska jokaisella hallintokunnalla tulisi olla oma perehdyttämisooppaansa Rauman kaupungin pääoppaan rinnalla. Lisäksi keskustelin ja haastattelin aiheesta kasvatusta ja opetusviraston talouspäällikkö Päivi Hokkasta. Perehdyttämisen kehittäminen on Mäen ja Hokkasen näkemysten mukaan erittäin tärkeä ja huomioonotettava asia Rauman kaupungin organisaatiossa.

2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyön ongelmana on selvittää, minkälaisesta perehdyttämisestä ja perehdyttämisooppaasta saataisiin kaikkein suurin hyöty, kun perehdyttäminen Rauman kaupungin kouluissa on tällä hetkellä epämääräistä ja osittain myös puutteellista. Millainen opas hyödyttää yksikön esimiehiä. Laadukkaalla perehdyttämisellä tuetaan työyksikön ja koko organisaation tuloksellisuutta sekä luodaan työntekijälle tunne toimivasta ja mielekkästä työyhteisöstä. Koska perehdyttämisellä on suuri vaikutus yksilön työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin, olisi tärkeää suunnitella miten perehdyttämisooppaan käyttöönotto saadaan varmistettua käytännön tasolla.

Pyrin opinnäytetyölläni vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä kaikkea perehdyttäminen pitää sisällään kohdeorganisaatiossa?
- Miten perehdyttäminen pitäisi toteuttaa, kenen pitäisi perehdyttää ja kenen vastuulla perehdytys on?
- Mitä perehdyttämisooppaan pitäisi sisältää tässä kohdeorganisaatiossa?
- Miten perehdyttämisoapas julkaistaan ja miten sitä ylläpidetään?

Opinnäytetyön tuloksena syntyy perehdyttämisoapas versio 1 Rauman kaupungin kasvatusta ja opetustoimen kouluille. On tärkeää hahmottaa perehdyttämisoapas niin, että siinä olevat asiakokonaisuudet muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden. Oppaan tulee olla helposti saatavissa ja käyttöönotettavissa. Sen tulee tukea esimie-

hen tai perehdyttämisen vastuuhenkilön perehdyttämisprosessia, jotta se koetaan mielekkääksi työvälineeksi.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoriaosiossa esitellään Rauman kaupungin organisaatiota. Samalla selvitetään kasvatus- ja opetustoimen rooli kaupungin virastoyksikkönä.

Kunnan sisällä töiden sisällöt ovat hyvinkin vaihtelevia eri hallinnonaloilla. Ammattien sisällöt elävät jatkuvaa muutosta ja eri aloilla on erilaiset tarpeet perehdyttämiselle. Toisissa ammateissa perehdyttämisessä painotetaan asiakkaan turvallisuutta ja toisessa keskitytään työntekijän turvallisuuteen. Hallintotyön merkittävin osa-alue on organisaation, tavoitteiden ja tiedonlähteiden tuntemus. Kunnan rooli on olla palveluorganisaatio, joten perehdyttämisessä tulee erityisesti huomioida asiakkuuden ja palvelun laadun merkitys. (Rainio 2010, 21.)

Työyhteisön toimivuutta saadaan lisättyä perehdyttämisoppaalla, joka otetaan koko koulun henkilöstön käyttöön hallinnonalallisena käsikirjana. Koska opasta on tarkoitus muutosten myötä jatkuvasti päivittää, se tarjoaa käyttäjälleen aina viimeisimmän tiedon työpaikan sisäisistä yhteistyökumppaneista.

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi kuuluvat perehdyttämisprosessiin. Perehdyttämisen arviointiin keskitytään sekä perehtyjän näkökulmasta että myös perehdyttäjän näkökulmasta. Arvioinnin tarkoituksena on antaa palautetta perehdyttämisen onnistumisesta sekä perehdyttämisoppaan toimivuudesta. Konkreettisesti arvioidaan, miten perehdytys sujui, oliko oppaasta odotettua hyötyä ja miten opasta voisi edelleen kehittää. Arviointia varten kehitetään oma lomake. Arvioinnin on siis tarkoitus kehittää perehdyttämisprosessia, perehdyttämisopasta ja toimia samalla perehdyttämisen valvonnan välineenä. Kupias ja Peltola toteavat, että perehtyjä voi pitää perehtymispäiväkirjaa, joka toimii perehtyjän oppimisen ja kehittymisen välineenä. Se voi sisältää myös uuden työn ja työorganisaation arvostelua ja kehittämisideoita. Päiväkirja voi olla vapaamuotoinen kirjoitelma perehtyjän ajatuksista uudesta työstä ja siihen

perehdyttämisestä, mutta se voi myös olla vastaamista tiettyihin kysymyksiin. (Kupias & Peltola 2009, 163–165.)

Vaikka työntekijän onnistuminen ja työssä viihtyminen ovat kiinni hänen yksilöllisistä valmiuksistaan ja taidoistaan, siihen vaikuttavat voimakkaasti myös esimiehen taidot ottaa tulokas vastaan. (Honkaniemi ym. 2007, 154.) Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on lähimmällä esimiehellä. Esimiehen on huolehdittava perehdyttämisestä ja siitä, että prosessi toimii sovitusti ja järjestelmällisesti. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että henkilö kohdataan ja hän tulee ohjatuksi oikealla tavalla. On mahdollista, että esimies toteuttaa perehdyttämisen yksin, mutta hän voi delegoida sen myös jollekulle alaiselle tai työtiimille, johon perehtyjä sijoitetaan. (Kauhanen 2009, 152; Kupias & Peltola 2009, 55.)

Mentoroinnilla tarkoitetaan epämuodollista tiedon, sosiaalisen pääoman ja psykososiaalisen tuen siirtoprosessia. Mentori jakaa tietoa, ymmärtämystä ja kokemusta mentoroitavalleen. (Opetushallituksen www-sivut 2014.) Kuntaorganisaatioiden suurin pääoma on yksilöiden tieto/taito. Kuntien onnistunut palvelutoiminta pohjautuu yksilöiden ja työryhmien toimivalle yhteistoiminnalle sekä tavoitteelliselle ja osavalle työlle. Hiljaisen tiedon eteenpäin välittäminen voidaan mentoroinnin avulla saada tietoon saatetuksi perehdyttämisen kautta. (Pakarinen & Mäki 2014, 242.)

Kuten edellä todettiin, päävastuu perehdyttämisestä on perehtyjän lähimmällä esimiehellä, mutta perehdyttämistyötä voidaan delegoida edelleen. Mentorointi on tähän oiva vaihtoehto, jossa kokenut työntekijä ohjaa kokemattomaa. Yleensä mentoroinnista hyötyvät ja sen avulla kehittyvät molemmat osapuolet, vaikka lähtökohtana onkin uuden työntekijän tukeminen. Mentoroinnin tarkoitus on toimia perehdyttämisen tukena. (Kupias & Peltola 2009, 149–150.)

Teoriaosassa kuvataan perehdyttämisen vaiheet lähtien siitä, mitkä toimenpiteet ovat tarpeellisia ennen uuden työntekijän saapumista työyksikköön, päättyen perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin.

2.3 Käytettävä tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään tutkimaan kysymyksiä ja tekemään tulkin-toja asioista kulloisenkin näkökulman perusteella ja sillä ymmärryksellä, joka tutki-jalla on. Tämä tarkoittaa myös sitä, että samaa asiaa voidaan kuvata monin eri tavoin. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaami-nen, jolloin kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tapah-tumat muovaavat toinen toistaan tutkimuksen edetessä, joten monensuuntaisia suhteita voi ilmetä. Tutkijan arvoilla on vaikutuksensa siihen, miten hän tutkittavan ilmiön ymmärtää. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ennemminkin löytämään ja paljastamaan tosiasioita kuin, että se todentaisi jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 156–157.)

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä on haastattelu. Haastattelu on tiedonkeruu-menetelmänä ainoa laatuaan, sillä siinä ollaan suorassa yhteydessä tutkittavan kans-sa. Haastattelun suurimpana etuna on sen joustavuus aineistoa kerätessä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelussa toteutuu tulkinnan mah-dollisuus sekä haastatteluaiheiden järjestyksen säätelyn mahdollisuus. Se miksi haas-tattelu yleensä valitaan menetelmäksi, vaihtelee laajoista filosofisista lähtökohdista konkreettisiin asioihin. Haastattelu usein valitaan erityisesti silloin, kun halutaan ko-rostaa ihmistä tutkimuksen kohteena, jolloin hän toimii samalla tutkimuksen aktiivi-sena osapuolena. Haastattelun aikana voidaan haastateltava nähdä ja kuulla laajem-pana kokonaisuutena ilmeineen ja eleineen. Haastattelun suunta ei täysin ole tutkijan hallussa, koska vastausten suuntia on vaikea tietää ennalta, jolloin lisäkysymyksiä voidaan tarpeen vaatiessa esittää. Näin saadaan vastauksille selvennystä välittömästi. (Hirsjärvi ym. 1997, 199–202.)

Opinnäytetyöni haastattelumuotona on teemahaastattelu. Syy, miksi valitsin teema-haastatteluun on se, että haastattelu keskittyy tiettyihin teemoihin, joista keskustel-laan. Teemahaastattelussa aihepiiri on tiedossa, mutta valmiiden kysymysten lisäksi annetaan tilaa myös uusien kysymysten heräämiselle. Teemahaastattelu on näin ollen lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi ym. 1997, 203.) Teemahaas-tattelusta voidaan käyttää myös nimeä kohdennettu haastattelu, sillä siinä tutkija tie-

tää, että haastattelun kohde on kokenut tietyn tilanteen. Tutkija on myös alustavasti selvittänyt tutkittavana olevan asian tärkeitä tekijöitä, kuten rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän analysoinnin perusteella tutkijalla on tietyt oletukset tilanteen määräävien piirteiden seurauksista tutkimuksessa mukana oleville henkilöille. Näiden vaiheiden jälkeen tutkija kehittää haastattelurungon, jonka jälkeen hän kohdentaa haastattelun tutkittavien henkilöiden kokemuksiin, joita heillä on tilanteista, jotka tutkija on analysoinut. Teemahaastattelu ei sitoudu varsinaisesti kumpaankaan tutkimusmenetelmään; kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, vaan sitä voidaan käyttää kummassakin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

2.4 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyön aiheen ollessa perehdyttäminen Rauman kasvatus- ja opetustoimen kouluissa, haastattelun kohteeksi valikoitui luontevasti kasvatus- ja opetustoimenviraston talouspäällikkö. Hän toimii esimiesasemassa ja hänen alaisiaan ovat viraston toimisto-, hallinto- ym. sihteerit. Ensimmäinen haastattelu järjestettiin vuoden 2014 keväällä, jolloin pohdin aihetta opinnäytetyölleni. Seuraava haastattelu järjestettiin syksyllä 2014, jolloin minulle selveni, mikä rooli perehdyttämisoppaalla tulee kouluissa olemaan. Käytännön asioiden lisäksi, haastattelut selvensivät, mitä oppaalta odotetaan ja, kuinka sen nähdään parhaiten toimivan käytännössä. Haastatteluja järjestettiin tarpeen tullen, sillä niiden järjestäminen oli helppoa, haastateltavan ollessa saman työnantajan palveluksessa kuin minä sekä siksi, että lopputulemana tälle opinnäytetyölle on työnantajan käyttöön tuleva perehdyttämisen väline. Talouspäällikön haastattelujen pohjalta laajensin haastattelua myös kahteen peruskoulun rehtoriin. Näin sain myös ”kentältä” tulevan äänen kuuluviin, jolloin sain huomioitua koulujen tarpeet.

Haastatellessani talouspäällikköä, kävimme yhdessä läpi yleisen perehdyttämisohjeen Rauman kaupungilla. Havainnoinnin välineenä oli Rauman kaupungin pääperehdyttämisopas. Tämä yleisopas luo myös ohjenuoraa koulujen perehdyttämisoppaalle. Haastatteluiden perusteella analysoin, miten perehdyttämistä on tähän asti toteutettu ja miten sitä on suunniteltu. Teeman mukaisesti otin selville perehdyttämisen ongelmakohdat ja kriittiset tekijät sen onnistumiselle. Haastatteluissa selvitin myös

perehdyttämisoppaan myötä perehdyttämisprosessiin luotavat vaiheet, toimenpiteet ja menetelmät. Haastatteluissa keskusteltiin, onko perehdyttämistä valvottu, miten laadukas perehdyttäminen tullaan tulevaisuudessa varmistamaan sekä, miten opas työvälineenä saadaan käytäntöön. Tapaamisia talouspäällikön kanssa oli vuoden aikana useita.

Haastattelutiedon analysoimiseksi tein haastatteluista muistion itselleni tai nauhoitin ne matkapuhelimella. Rehtoreiden haastattelun toteutin sähköpostin välityksellä. Muistiot, äänitteet ja sähköpostit toimivat analysoinnin lähteenä ja tukena, joita käytin kirjoitusprosessissa. Aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuivat osittain samanaikaisesti työn kirjoittamisprosessin kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jos haastatteluja toteutetaan työn edetessä, analyysia ei tehdä ainoastaan yhdessä vaiheessa tutkimusta, vaan sitä tehdään pitkin matkaa. (Hirsjärvi ym. 1997, 218.) Aloitin haastatteluilla kerätyn aineiston analysoinnin mahdollisimman nopealla aikataululla haastatteluiden jälkeen.

3 PEREHDYTTÄMINEN

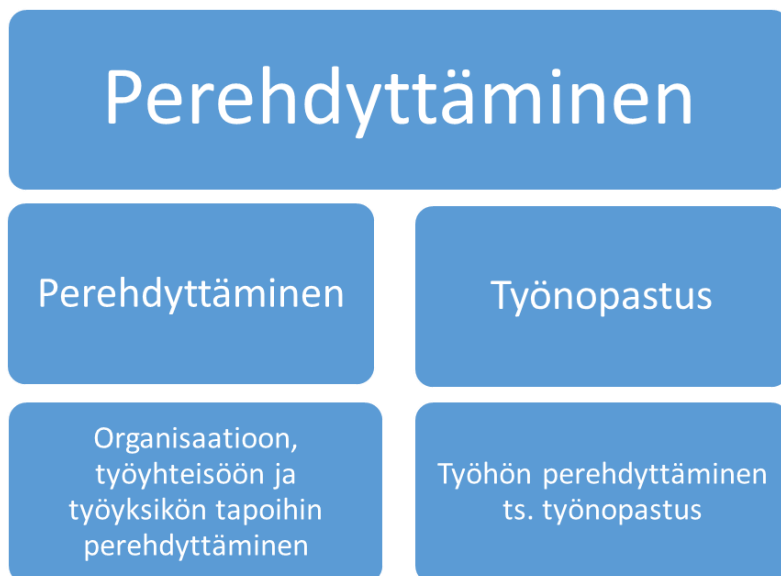
Perehdyttäminen on rekrytointiprosessissa uuden työntekijän valintaa seuraava toimenpide, joka omalta osaltaan varmistaa rekrytoinnin onnistumisen. Kun uusi paras mahdollinen työntekijä on valittu, hänen toivotaan myös viihtyvän työssään ja pysyvän siinä. Ensi askeleet vaikuttavat merkittävästi työssä viihtymiseen, työhön sitoutumiseen sekä työpaikan toimintatapojen omaksumiseen. Näillä perusteilla perehdytys on tärkeä vaihe uuden henkilön työsuhteessa. Vaikka perehdytys on valintaprosessissa sen viimeisimpiä vaiheita, sitä pidetään vähintäänkin yhtä tärkeänä, kuin aikaisempia vaiheita – ellei jopa tärkeimpänä. Hyvin valittu työntekijä voidaan pahimmillaan menettää epäonnistuneella perehdytyksellä. (Honkaniemi ym. 2006, 153–154.)

Perehdyttämistä ei kuitenkaan tulisi liittää vain työsuhteen alkuun, vaan sitä toteutetaan myös silloin, kun henkilöä perehdytetään nykyisessä työpaikassaan uusiin työ-

tehtäviin. Näin ollen perehdyttämisellä tarkoitetaan myös kaikkia niitä toimenpiteitä, joita käytetään yksilön tukemiseen uusien työtehtävien alussa, vaikka hän jatkaisikin entisessä työpaikassaan. Myös silloin on kyse perehdyttämisestä, kun työympäristö säilyy samana, mutta työtehtävät muuttuvat vain osittain. Henkilön siirtyessä tehtävistä toiseen tai saadessa uusia tehtäviä, perehdyttämisessä on merkittävää huomioida uusien työtehtävien vaatima ohjaus, kun taas uuden työntekijän perehdyttämisessä korostetaan organisaatioon tutustumista. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 25; Kupias & Peltola 2009, 18.)

Perehdyttämisen vaiheisiin kuuluu työnopastus, jota annetaan aina tarpeen tullen (kuvio 2). Tiivistettynä perehdyttämistä ja työnopastusta tulisi antaa aina, kun työssä aloittaa uusi työntekijä, työtehtävät tai siinä käytetyt menetelmät muuttuvat, hankitaan uusia laitteita tai koneita, turvallisuusohjeet muuttuvat tai niitä ei noudateta, työssä on tapahtunut työtapaturma, havaitaan puutteita palveluissa tai toimintatavoissa sekä silloin, jos perehdyttämistä ja työnopastusta on laiminlyöty. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2015.)

Voidaan siis todeta, että perehdyttäminen sisältää kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joita käytetään, kun tuetaan uuden tai uutta työtä oppivan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista. Jotta varmistetaan se, että henkilö saa työnsä mahdollisimman hyvin alkuun, työyhteisöä ja työympäristöä kehitetään niin, että perehtyjä saa tarvittavat tiedot selviytyäkseen työssään itsenäisesti. Näin ollen perehdyttämisellä mahdollistetaan perehtyjän kehittymisen lisäksi työyhteisön ja koko organisaation kehittyminen. (Kupias & Peltola 2009, 19.)



Kuvio 2. Perehdyttäminen ja työnopastus (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2015)

3.1 Perehdyttämisen käsite

Perehdyttäminen on yleistermi, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehtyjä oppii tuntemaan

- työyhteisönsä, sen toimintatavan, liike- ja palveluidean ja arvot
- työpaikkansa tavat, ihmiset, asiakkaat ja työtoverit
- oman työnsä tehtävät ja siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2006, 145.)

Perehdyttämisen käsite kattaa käytännössä sekä työnopastuksen kuin myös alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttäminen on ikään kuin yläkäsite monenlaiselle perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Vaikka perehdyttäminen käsitteenä vaikuttaakin melko yksiselitteiseltä, sen sisällön tarkempi tarkastelu osoittaa perehdyttämisen muuttuneen ajan kuluessa, jolloin se merkitsee eri asioita erilaisille organisaatioille. Se miten organisaatio liittyy perehdyttämisen strategiaansa ja muuhun toimintaansa vaikuttaa koko prosessin onnistumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Perehdyttäminen on ennen kaikkea tiedon ja toimintatapojen siirtämistä, ja sen tarkoituksena on aina työntekijän kehittäminen. Perehdyttäminen on parhaimmillaan perehtyjää innostavaa ja motivoivaa sekä samalla myös työyhteisöä yhdistävää toimintaa. (Honkaniemi ym. 2006, 154; Kauhanen 2006, 147.)

3.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada henkilö tuntemaan yhteenkuuluvuutta työyhteisöön sen toimivana jäsenenä. Perehdyttämisellä pyritään auttamaan työntekijää luomaan positiivisia kokemuksia organisaatiosta ja omista työtehtävistään. Vaikka työssä onnistuminen ja siinä viihtyminen ovat kiinni henkilön yksilöllisistä valmiuksista ja osaamisesta, siihen vaikuttavat voimakkaasti myös esimiehen taidot ottaa henkilö vastaan. (Honkaniemi ym. 2006, 154; Viitala 2013, 15.)

Jos työntekijällä ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä hänen työnsä sisältää ja, mitä häneltä odotetaan, sillä on yleensä negatiivinen vaikutus työmotivaatioon (Goodwin 2008). Perehdyttämisen keinoin varmistetaan, että työntekijä tunnistaa häneen kohdistuvat odotukset ja oppii työtehtävänsä, täydentämällä hänen aiempia tietojaan ja taitojaan. Onnistunut perehdyttäminen auttaa henkilöä viihtymään työssään ja olemaan motivoitunut, toimintakykyinen ja sitoutunut. Kun työntekijä on sitoutunut, hän muun muassa tuntee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä, kokee työnsä merkitykselliseksi, haluaa kehittyä edelleen ja kokee olevansa osa organisaation tarinaa. (Viitala 2013, 16.) Sillä, miten työnantaja onnistuu motivoimaan ja kehittämään työntekijöitään, on valtava merkitys organisaation toimintaan ja sen asiakassuhteisiin (Valencia n.d.).

Työntekijän perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa henkilö on työssään tekemisissä. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on lähimmällä esimiehellä. Hän voi toteuttaa perehdyttämisen yksin, mutta se voidaan delegoida myös jollekulle alaiselle tai työtiimille, johon työntekijä sijoitetaan. Kun perehtyjä tuo oman panostuksensa ja näkökulmansa työhön ja työyhteisöön, voidaan saada uusia ideoita ja uusia toimintatapoja työn tekemiseen ja työyhteisön toimivuuteen. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 27; Kupias & Peltola 2009, 18.)

Kirjallisuudessa perehdyttämisen tavoitteet liitetään oppimiseen ja kehittämiseen sekä organisaation näkökulmasta kuin yksittäisen työntekijänkin. Työn taitava hallinta ja laadukas tuote tai palvelu kuuluvat työhön perehdyttämisen tavoitteisiin. Kauhasen (2006, 146) mukaan parhaiten nämä tavoitteet voidaan saavuttaa, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jossa työtehtävien lisäksi kannustetaan aktiivisuuteen, omatoimisuuteen ja sisäiseen yrittäjähenkisyyteen.

Penttinen ja Mäntynen (2009, 3) toteavat, että omatoimisuuden ja osaamisen kehittämisellä pyritään kehittämään henkilön taitoa tarpeen tullen muuttaa toimintatapaan ja kehittää uusia.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 20) mukaan perehdyttämisellä kehitetään uusia tietoja ja taitoja, mutta sen avulla autetaan myös henkilöä tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään hänen jo olemassa oleva osaamisensa.

Virheet uuden työntekijän perehdyttämisessä voivat johtua kiireestä, vääristä oletuksista tulokkaan tiedoissa ja taidoissa tai tulokkaalle uuden työympäristön esitellyn laiminlyönnistä (Työturvallisuuskeskuksen [www-sivut](http://www.sivut) 2013).

3.3 Perehdyttämisen hyödyt

“Hyvän perehdyttämisen hyödyt näkyvät innostumisena, kiinnostuneisuutena työtä ja työpaikkaa kohtaan, sitoutumisena, osaamisen lisääntymisenä, kiinnostuksena alaa kohtaan sekä haluna oppia enemmän” (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.sivut) 2015). Organisaatioiden olisi hyvä ottaa perehdyttämiseen laajempi näkökulma, sillä perehdyttäminen on tiedonvälitystä työntekijälle, mutta samalla työnantaja hyötyy nopeasta tehtäviin sisäänpääsystä sekä täysipainoisesta ja tuottavasta työskentelystä. (Honkaniemi ym. 2006, 154–155.)

Huolellisen perehdyttämisen hyötyjä organisaation näkökulmasta tarkasteltuna on monia. Hyvällä perehdyttämisellä organisaation toimintatavat lujittuvat, jonka joh-

dosta tuottavuus ja palvelut paranevat. Perusteellisella perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus työturvallisuustoimintaan, sillä sen myötä väärin toimintatapojen ja virheiden riski pienenee, jolloin sattuu vähemmän työtapaturmia ja, siten saadaan aikaan taloudellisia säästöjä. Myös myöhemmän ohjauksen tarve vähenee, joka tarkoittaa sitä, että esimiehille jää enemmän aikaa keskittyä omaan työhönsä. Samalla yrityksen sisäinen yhteistyö kehittyy ja vahvistuu, joka pitää yllä hyvää työilmapiiriä. Henkilöt ovat sitoutuneita työhönsä, työyhteisöön ja organisaatioon, jolloin henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Henkilöstön vähäisen vaihtuvuuden ansiosta yrityksen myönteinen kuva vahvistuu. Lisäksi yrityksen kehittyminen ja uudistuminen mahdollistuvat, kun hyvin perehdytetyllä työntekijällä saattaa olla tuoreita ideoita, joita yrityksessä ei oltu huomattu aiemmin ajatella. (Honkaniemi ym. 2006, 155; Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla 2005, 116.)

Perehdyttämisellä luodaan pohjaa työntekijän jatkuvalla kehittämiselle. Työtehtävien onnistuneen hoitamisen edellytyksenä ovat tiedolliset ja taidolliset valmiudet. Niiden avulla perehtyjällä on mahdollisuus itsensä, työtehtäviensä ja työyhteisönsä kehittämiseen jossain myöhemmässä vaiheessa. Työntekijän pyrkimykset kehittymiseen tulisi huomioida jo perehdyttämisvaiheessa. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla 2005, 116.)

Kansantaloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna onnistuneen perehdyttämisen hyödyt ovat mittavat. Perehdyttämisellä luodaan edellytykset sille, että työntekijä on tyytyväinen työhönsä, hänellä on vähemmän sairauspoissaoloja ja hän omaa tuottavan asenteen. Näin työntekijä huolehtii siitä, että hän säilyttää työkykynsä mahdollisimman pitkään. Perehdyttämisen lisäksi kehittymisen mahdollisuuksista on pidettävä huolta työpaikoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

3.4 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjaa ja suojaa lainsäädäntö, jossa perehdyttämiselle on asetettu määräyksiä ja viittauksia. Lailla halutaan kiinnittää huomio työnantajan vastuuseen työntekijän opastamisessa. Työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa, laissa yhteisoi-

minnasta yrityksissä, laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa käsitellään erityisesti perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia siitä, että työntekijällä on mahdollisuudet suoriutua työstään ja tehtävistään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Tällä yleisvelvoitteella tarkoitetaan kaikkia työntekijöitä, ei siis vain uusia työntekijöitä. Näin ollen työnantajan tulee edistää työntekijän kehittymismahdollisuuksia työurallaan etene-miseksi. (Kupias & Peltola 2009, 21; Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 1 §.)

Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä koulutuksellisin keinoin, mutta myös työturvallisuuslain mukaista työturvallisuus- ja työterveystoimintaa. Työturvallisuuslaki korostaa jatkuvan perehdyttämisen merkitystä vaaratilanteiden tunnistamisessa ja niiden ennaltaehkäisyssä. Lain 2. luvun 14 § edellyttää, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työvälineisiin, tuotantomenetelmiin sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvissä asioissa. Työnantajan on annettava perehdyttämistä aloitus-, muutos- ja käyttöönottilanteissa. Laki määrää, että työntekijälle annettavaa ohjausta ja opetusta on täydennettävä aina tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Lainsäädäntö määrittelee laajasti työntekijän ja työnantajan yhteistoiminnasta ja sen muodoista. Laki yhteistoiminnasta työnantajan ja työntekijöiden välillä eli YT-laki velvoittaa työnantajaa neuvottelemaan työntekijän kanssa monista eri asioista. YT-lailla velvoitetaan työnantajaa neuvottelemaan aina silloin, kun on tulossa muutoksia, järjestelyjä tai hankintoja, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan. Edellä mainitun tavoitteena on, että työpaikoilla edistetään viestintää tärkeistä asioista, lisätään yleistä vuorovaikutusta ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Laissa mainitaan erityisesti perehdyttäminen työpaikoilla ja yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 25; Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007, 5 §; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 15 §.)

Perehdyttämiseen liittyviä säädöksiä lainsäädännöstä löytyy, edellisten lisäksi, seuraavista laeista ja asetuksista:

- Työturvallisuuslaki 738/2002 velvoitteesta työn laadun ja työolosuhteiden edellyttämästä ohjauksesta
- Pelastustoimiasetus 857/1999 velvoitteesta laatia turvallisuussuunnitelma
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 701/2006 velvoitteesta antaa opetusta, ohjausta ja perehdyttämistä työntekijöille
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 ja 405/2004
- Asetus nuorten työntekijöiden suojelusta 128/2002
- Valtioneuvoston asetus 738/2002 työntekijälle annettavasta opetuksesta, ohjauksesta ja kirjallisista työohjeista, kun kyseessä on erityistä pätevyyttä vaativa ammatti ja tehtävä. (Kupias & Peltola 2009, 26; Liski, Horn & Villanen 2007, 9.)

4 PEREHDYTTÄMISEN KÄYTÄNTÖ

Hyvä ja laadukas perehdyttäminen vaatii suunnitelmallisuutta, dokumentointia sekä jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Myös perehdyttämisen seuranta ja arviointi kuuluvat suunnitteluun. Suunnittelu sisältää myös perehdyttäjien koulutuksen ja tarvittavat aineistot. Apuna voidaan käyttää yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa ja esitteitä, alan työsuojeluoppaita ja muuta aiheeseen liittyvää aineistoa. Hyvän perehdyttämissuunnitelman laatimiseen tarvitaan esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa perehdyttämissuunnitelma laaditaan usein kirjalliseksi oppaaksi tai ainakin lyhyeksi muistilistaksi. Monissa organisaatioissa käytetään intranettiin luotua perehdyttämisohjelmaa hyödyksi muun perehdyttämisen ohella. Tietojärjestelmäpohjaisen ohjelman hyötynä on henkilön oppimisen ja osaamisen mittaaminen perehdytysprosessin eri vaiheissa. (Kauhanen 2006, 146.)

Perehdyttämistä suunnitellessa on mahdollista, että erotetaan toisistaan yksilöllinen ja systemaattinen perehdyttämisen suunnittelu. Systemaattisessa suunnittelussa laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia ja muuta materiaalia tukemaan perehdyttämistä. Näin ollen systemaattista suunnittelua toteutetaan koko organisaation sekä yksittäisen työyksikön tasolla. Systemaattisen suunnittelun perehdyttämisohjelmia voidaan käyttää laajasti koko organisaatiossa. Yleisimmin niistä on eniten hyötyä organisaatioissa, joissa työskentelee suuri määrä työntekijöitä samoissa määritellyissä työtehtävissä. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

Suurelle työntekijäryhmälle laadittuja keskitettyjä perehdyttämisohjelmia tulisi jossain määrin yksilöllistää, sillä eri ammattiryhmät poikkeavat merkittävästi toisistaan koulutukseltaan ja taustoiltaan. Ison organisaation eri ammattiryhmät vaativat erilaiset suunnitelmat, koska käytännöt työnteossa voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Yksilöllinen perehdyttämisopas tai –suunnitelma laaditaan yksityiskohtaisesti vastaamaan juuri kyseisen ammattiryhmän tarpeisiin. Keskitetysti laaditut perehdyttämisohjelmat ja –suunnitelmat toimivat kuitenkin hyvänä apuna perehdyttämistyössä, koska niitä muokkaamalla voidaan saada itselle soveltuvaa materiaalia. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

Kun henkilön perehdyttämistä suunnitellaan, on otettava huomioon, onko hänellä aiempaa työkokemusta uusista työtehtävistä tai, onko kokemusta juuri tältä alalta olenkaan. Suunnitteluvaiheessa työnantajan olisi hyvä ottaa huomioon, onko työnkuvaa mahdollista muokata henkilön yksilöllisiä valmiuksia ja odotuksia paremmin vastaaviksi vai pyritäänkö perehdyttämään vanhaan, tehtävästä lähteneen työntekijän työnkuvaan. Näin ollen työnantajan olisi hyvä pohtia, onko uudella työntekijällä organisaatiolle jotain sellaista annettavaa, mitä ei ensisijaisesti haettu. Jos työntekijällä on osaamisia ja taitoja, joita ei aiemmin ole tullut esille, nämä olisi hyvä ottaa huomioon ja miettiä mahdollista työnkuvan muokkaamista tai jopa laajempaa työtehtävien organisointia. (Honkaniemi ym. 2006, 158; Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla 2005, 118.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu kertoa työntekijälle, mitkä ovat ne työn tulokset, jotka työntekijän on saavutettava ja miten hänen työtehtävänsä tukee yrityksen menesty-

mistä. Olisi työntekijää helpottavaa, jos työhön liittyvät tärkeimmät asiat olisivat hänen saatavillaan esimerkiksi perehdyttämisoppaassa. Tällöin hän voisi lukea ja oppia asioita silloin, kun hänellä on siihen aikaa sekä tarkistaa asioita myös myöhemmässä vaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Perehdyttämisen osa-alueet voidaan esittää tiivistetysti kuvion 3 mukaisesti riippumatta työtehtävistä tai organisaatiosta. Perehdyttämisen suunnittelussa pitää huomioida se, että kaikkiin näihin neljään osa-alueeseen perehdytään huolella. Osa-alueet ovat oma työrooli ja tehtäväkuva, työsuhde, lähin työyhteisö ja organisaation toimintaympäristö ja toimintatavat.



Kuvio 3. Perehdyttämisen osa-alueet (Honkaniemi ym. 2006, 158)

4.2 Perehdyttämisen toteutus

Perehdyttäminen voidaan Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102) mukaan nähdä prosessina ja jakaa se seuraavaan yhdeksään vaiheeseen: ennen rekrytointia, rekrytointivaihe,

ennen töihin tuloa, töihin tulopäivän vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan jälkeen sekä työsuhteen päättyessä.

Ennen rekrytointia mietitään työn vaatimuksia ja millaista osaamista siinä vaaditaan. Rekrytointivaiheessa perehdyttäminen on luonteeltaan valmentavaa ja toteutuu siten, että hakijalle kerrotaan työn vaatimuksista, työyhteisöstä sekä tietoa organisaatiosta ja sen arvoista ja strategiasta. Haastattelutilanne tarjoaa tietoa hakijan ajatuksista, näkemyksistä ja osaamisesta. Valmentavalla perehdyttämisellä voidaan vähentää riskiä rekrytoinnin epäonnistumisesta. Työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa siis jo haastatteluvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 102; Valkiala 2013, 22–23.)

Ennen, kuin työ varsinaisesti alkaa, esimies ja mahdollinen perehdyttäjä suunnittelevat henkilön ensimmäiset työpäivät. Tällöin mietitään millaista perehdyttämistä henkilö tarvitsee, tähän vaikuttavat henkilön aiemmat kokemukset kyseisistä tehtävistä. Jos työ, johon henkilö tulee, on selkeärajainen, perehdyttämisen painopiste on työn vaatimuksissa. Jos taas henkilö tulee täydentämään organisaation osaamista, painopisteenä on varmistaa, että henkilön paras mahdollinen osaaminen saadaan esiin. Perusperehdyttäminen käytännön asioihin on kuitenkin molemmissa sama. Tässä vaiheessa esimies kertoo myös työyhteisölle työntekijän saapumisesta. (Kupias ja Peltola 2009, 103; Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla 2005, 118.)

Ensimmäisenä työpäivänä perehtyjä tutustutetaan esimiehen lisäksi perehdyttäjään ja työtovereihin. Alkukeskustelussa hänelle esitellään perehdyttämissuunnitelma, jossa kerrotaan työyksikön tehtävistä, toiminnasta ja tavoitteista. Henkilölle selvitetään perehdyttämisen tavoitteet, työtä ohjaavat säännöt sekä muu työhön liittyvä ohjeisto ja aineisto. Perehtyjälle selvitetään tässä vaiheessa hänen oman työtehtävänsä ja sen vaikutus työyksikön ja koko organisaation toimintaan. On tärkeää, että työturvallisuuden kannalta olennaiset asiat, kuten oikeat työmenetelmät ja turvallisuusohjeet ja -säännöt, esitetään mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla 2005, 118.)

Ensimmäisen viikon aikana perehtyjä tutustutetaan työyhteisöön ja organisaatioon. Hän muodostaa kokonaiskuvan työstään, jolloin tärkeää on oman työn varhainen aloittaminen. Näin hän alkaa käyttää perehtymistä hyödykseen tarkastellessaan asioi-

ta omien työtehtäviensä kautta. Tässä vaiheessa perehtyjän osaamisen ja kokemusten perusteella täsmennetään perehdyttämissuunnitelmaa. Ensimmäisen viikon jälkeen on syytä järjestää palautekeskustelu, jossa arvioidaan ja läpikäydään perehdyttämistä ja perehtymistä. Tällöin voidaan pohtia, mitkä asiat vaativat jatkossa panostusta ja missä on mahdollista vähentää. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäisen kuukauden jälkeen työntekijä on jo hyvin sisällä työssään ja työyhteisössään. Hän pystyy tuomaan esille omia havaintojaan, joilla voi olla uusia ideoita luova vaikutus toimintatapojen kehittämiseksi. Ensimmäisen kuukauden jälkeen perehdyttäminen suunnitelman mukaan jatkuu ja perehtymisen vastuu siirtyy vähitellen perehtyjälle itselleen. Palautekeskustelulla varmistetaan perehtymisen onnistuminen sekä arvioidaan kuinka on perehdytetty ja perehdytty. Näin voidaan arvioida onko perehdyttäminen järjestetty tarpeeksi laadukkaasti. (Kupias ja Peltola 2009, 106–107.)

Ennen kuin koeaika päättyy, työntekijä käy esimiehen kanssa keskustelun, jossa molemmat osapuolet voivat arvioida perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja tarvetta prosessin jatkamiselle. Samalla punnitaan onko rekrytointi onnistunut ja näin ollen myös työsuhteen jatkumista. (Kupias ja Peltola 2009, 109.)

Tilanteessa, jossa työntekijä irtisanoutuu yrityksestä, on oiva tilaisuus kysyä palautetta perehdyttämisestä. Työntekijä on ehtinyt muodostaa mielipiteen organisaatiosta ja sen toimintatavoista ja, hänellä voi olla korvaamatonta kokemusta ja näkemystä, joista voidaan yrityksessä oppia ja ottaa kaikki hyöty irti. (Kupias ja Peltola 2009, 109.)

4.3 Kuka perehdyttää?

Perehdyttämisen onnistuminen punnitaan lopulta yksittäisissä perehdyttämistapah- tumissa. Huolella rakennetut puitteet antavat mahdollisuuden laadultaan hyvälle perehdyttämiselle, mutta onnistunut perehdyttäminen vaatii myös onnistunutta kohtaamista ohjaus- ja oppimistilanteissa. Kun taas huonot perehdyttämisen rakenteet omaavan yrityksen yksittäinen perehdyttäjä, voi edistää perehdyttämistä hyvinkin paljon onnistuneen kohtaamisen avulla. Hyvä perehdyttäjä osaa ohjata ja tukea pe-

rehtyjää ja hänen oppimistaan omilla taidoillaan ja toimillaan. (Kupias & Peltola 2009, 111.)

Lähimmällä esimiehellä on yksiselitteinen vastuu työntekijän opastamisesta (Kauhanen 2006, 145). Hän toimii vuorovaikutteisesti työntekijöiden ohjaamisessa ja motiivoinnissa, ja huomioi työntekijät yksilöinä. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että perehdyttäminen tapahtuu järjestelmällisesti ja niin kuin on sovittu. Esimies huolehtii myös siitä, että perehtyjää ohjataan oikealla tavalla. Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö velvoittaa esimiestä, mutta hänellä on tapahtumaan myös moraalinen velvollisuus. Esimiehen tulee varmistua siitä, että perehtyjän osaaminen on tehtävän vaatimusten tasolla. Työsuhteen alussa korostetaan työturvallisuuteen ja työsuojeluun liittyviä asioita, jolloin kyse on työnteon riskien tunnistamisesta sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Esimiehen vastuu konkretisoituu aidosti vasta silloin, kun hän on itse aktiivisesti mukana perehdyttämisessä ja työhön opastuksessa. Esimiehen rooli on siis todella merkittävä perehdyttämisprosessissa, sillä hän toimii siinä ikään kuin moottorina ja ilman hänen henkilökohtaista panostaan perehdyttämisen toteutus on puutteellista. (Kupias & Peltola 2009, 55–58; Pakarinen & Mäki 2014, 228.)

Perehdyttäjän ei kuitenkaan tarvitse olla uuden työntekijän lähin esimies. Jos perehdyttäjä ei ole perehtyjän esimies, työnantajan pitää nimetä vastuuhenkilö perehdyttämiselle. Tärkeimpänä vastuuhenkilön edellytyksenä on se, että hän tuntee työtehtävän ja työpaikan toimintatavat tarpeeksi hyvin. Perehdyttäjän tulee suunnitella perehdyttäminen kyseiseen työtehtävään ja sen toteuttaminen tulisi aloittaa heti, kun perehtyjä saapuu. Perehdyttäjän on myös sovittava työyhteisön kanssa perehdyttämisen mahdollisesta jakamisesta työyhteisön jäsenten kesken siten, että kaikki tietävät oman osuutensa prosessissa. Tämä vaatii työyhteisöltä avointa keskustelua ja suunnitelmien jatkuvaa kehittämistä ja tarkistamista. Laadukas perehdyttäminen vaatii aina nimetyn perehdyttäjän lisäksi esimiehen panosta. Perehdyttäjä toimiikin yhteistyössä esimiehen kanssa, joka luo valmiudet hyvälle perehdyttämiselle. Vastuuta ei kuitenkaan voi siirtää. Esimiehen on, vaikka perehdyttäminen olisikin organisoitu miten tahansa, varmistettava, että perehtyjä on saanut oikeassa ajassa tarpeelliset tiedot tehokkaaseen ja turvalliseen työskentelyyn. (Honkaniemi ym. 2006, 158; Kupias & Peltola 2009, 84; Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Rainio 2010, 12.)

Perehdyttäjän tehtävänä on:

- antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien selventämiseksi
- opastaa tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä
- neuvoo käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä
- kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun
- antaa rakentavaa palautetta.

(Hyvä perehdytys –opas 2007, 12.)

Työntekijän perehdyttämisestä ottavat osavastuun organisaation henkilöstöosasto, työyhteisön nimetty perehdyttäjä, yksikön esimies ja sihteeri sekä henkilön työtoverit. Perehdyttämiseen osallistuu siis suuri joukko perehdyttäjiä. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

4.4 Työnopastus

Työnopastus on varsinaisiin työtehtäviin perehdyttämistä. Sen tavoitteena tulee olla työntekijälle työn kokonaiskuvan käsittäminen, samoin kuin työtehtävien eri osien hallitseminen. Työnopastuksen tärkein tavoite on, että työntekijä pystyy hahmottamaan oman työnsä merkityksen koko organisaation palvelutoiminnassa. (Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2002, 26.)

Työnopastukseen sisältyvät kaikki sellaiset asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä voivat olla esimerkiksi työkokonaisuuden hahmottaminen eli, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä, millaisia tietoa ja osaamista työn tekeminen edellyttää. Työntekijä tarvitsee myös tietoa työssä käytettävistä koneista, välineistä ja materiaaleista sekä työhön liittyvistä terveys- tai turvallisuusvaaroista. Oikeanlainen työergonomia, mahdollisuus työasentojen vaihteluun, nostojen ja siirtojen oikeanlainen toteuttaminen ja näyttöpäätetyön rasittavuus tulee myös huomioida työhön opastettaessa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Työhön perehdyttäminen ja opastus – kuormittavuuden hallinnan perustana 2009, 3.)

Työnopastus on perehdyttämisessä tärkeä osa yrityksen henkilöstön kehittämistä. Perehdyttäminen ja työnopastus olisi hyvä nähdä organisaatioissa investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Asia tulisi nähdä jatkuvana prosessina, joka on jatkuvan kehittämisen tilassa henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 8.)

4.5 Perehtyjän vastuu

Lähtökohtaisesti ihmiset etsivät yhteneväisyyksiä omien arvojen ja työnantajan arvojen välillä. Kun tarkastellaan tärkeäksi koettuja asioita sekä työnantajan että työntekijän näkökulmista, on tärkeää, että ne ovat sopuissa keskenään. Näin työelämä voidaan kokea mielekkääksi ja sitoudutaan työnantajaan. Jokainen on itse vastuussa oppimisestaan ja itsensä kehittämisestä, mutta organisaatio voi toiminnallaan tukea ja mahdollistaa yksilön oppimisen ja kehittymisen. (Kauhanen 2006, 147.)

Kupias ja Peltola (2009, 65) näkevät, että ihminen kokee itsensä onnekkaaksi, kun yrityksen arvomaailma ja toimintatapa tuntuvat itselle oikeilta. Voisi tuntua hankalalta työskennellä yrityksessä, jossa toimintatavat poikkeavat tuntuvasti omista tavoista.

Työnantajilla on nykypäivänä kykyä pitkäjänteisempään tulevaisuuden suunnitteluun. Leinon mukaan (2011) näin on ymmärretty se, että henkilöstön viihtyvyyteen ja hyvinvointiin panostaminen on kannattavaa. Perinteisesti on keskitytty esimies- ja johtamistaitoihin, mutta niiden rinnalle on noussut alaistaidot, joissa jokaisella yksilöllä on vastuu itsensä kehittämisestä. Leino (2013) korostaa perehtymistä, jossa vastuu tarkoittaa omatoimisuutta, jolloin työntekijällä on kykyä muuttaa omia toimintatapojaan tilanteiden muutoksissa sekä kykyä toimia aktiivisesti ja tavoitteellisesti; hänellä on halu kehittää osaamistaan ja selvittää asioita omatoimisesti.

Pakarisen ja Mäen (2014, 188) mukaan jokainen on vastuussa omasta sitoutumisestaan; onko minulla tarvittava osaaminen, onko työ itselleni merkityksellistä, olenko motivoitunut, olenko optimistinen, luotanko itseeni työssäni, arvostanko työtäni. Perehtyjän sitoutuminen ja työn merkityksellisyys luovat työniloa ja työhyvinvointia.

Henkilön asenne ratkaisee sen, kuinka hän ottaa vastaan työssä tulevat tilanteet ja tapahtumat.

Kjelin ja Kuusiston (2003, 27) mukaan yrityksen arvojen, tavoitteiden ja tarkoituksen kokeminen itselle tärkeiksi asioiksi saa aikaan voimakkaimman sitoutumisen. Henkilöllä on näin halu olla toteuttamassa yrityksen tulevaisuutta ja hän on sitoutunut työnantajaan tunteillaan. Kjelin ja Kuusisto korostavat tunnesiteen merkitystä työnantajaan. Tällöin heidän mukaansa sitoutuminen on aitoa ja yrityksen johtoa ja omaa esimiestä kohtaan osoitetaan arvostusta.

Rainio (2010, 12) neuvoo, että perehtyjän kannattaa olla utelias ja ottaa selvää min-käläinen työ on kyseessä, jolloin hänellä on myös mahdollisuudet tehdä työstään mieleinen. Samalla Rainio toteaa, että nykyään työntekijät ovat niin hyvin koulutettuja, että heiltä voidaan hyvällä syyllä edellyttää oma-aloitteisuutta asioiden tietoon saamiseksi. Perehdyttämisen onnistumisesta on siis vastuu myös perehtyjällä itsellään.

4.6 Perehdyttämisen aineistot

Perehdyttämistä tukemaan voidaan laatia opas, jossa on saatavilla yritystä koskevaa tietoa. Opas toimii tietopakettina, joka voi sisältää yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa ja esitteitä sekä myös alan työsuojeluoppaita. Opas toimii perehtyjän käsikirjana, jonka avulla hän tutustuu organisaation hallintoon sekä oman virastoonsa henkilökuntaan ja heidän tehtäviinsä. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla 2005, 117.) Perehdyttämisoppaan tarkoituksena on toimia apuvälineenä kaikille organisaation perehdytys suunnitelmista vastaaville, perehdyttäjille sekä perehtyjille. Hyvä perehdyttämisoppaalla ja laadukkaalla perehdyttämisellä on perehtyjän oppimisaikaa lyhentävä vaikutus. Perehdyttämisoppaan tulisi olla helposti luettava, selkeä ja helppokäyttöinen, ja sellaisen pitäisi löytyä kaikista työpaikoista. Perehdyttämisoppaan avulla tuetaan työntekijän oppimista. (Illikainen 2012, 38.)

Organisaation pääperehdyttämisoppaan rinnalle voidaan laatia tarkennettu alakohtainen opas, jonka laajuus on riippuvainen työyksikön tai työyhteisön luonteesta. Muita

perehdyttämisen tukena toimivia aineistoja voivat olla muun muassa johtosäännöt ja sopimukset, toimintasuunnitelma ja –kertomus sekä turvallisuuteen liittyvät ohjeet ja kansiot. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla 2005, 117.)

Tietoverkkojen yleistyttyä monissa yrityksissä on otettu käyttöön perehdyttämisohjelma, joka on kaikkien saatavilla yrityksen intranetissä. Intranetiä voidaan käyttää perehdyttämisen tehokkaana apuvälineenä, jolloin se toimii monipuolisena henkilöstöjohtamisen kanavana. Intranet mahdollistaa tiedottamisen, vuorovaikutuksen ja oppimisympäristön hyödyntämisen saavuttaen koko yrityksen henkilöstön. Esimiesten työskentelyä voidaan tehostaa tuomalla intranetiin johtamisen työvälineitä, joita voidaan hyödyntää johtamisen eri prosesseissa ja henkilöstöhallinnossa. (Kauhanen 2006, 146; Kjelin & Kuusisto 2003, 206–207.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) neuvovat, että perehdyttämisen materiaali kannattaa suunnitella mahdollisimman käytännölliseksi, jolloin aineistoon on helppo tutustua ja ottaa käyttöön. Jo suunnitellessa tietoverkkopohjaista aineistoa, on ratkaistava miten aineistoa päivitetään. Näiden asioissa onnistuminen luo intranetille roolin toimia tehokkaana henkilöstöviestinnän välineenä.

Organisaation yhtenäinen perehdyttämisjärjestelmä kertoo kuinka perehdyttämisprosessi toimii. Järjestelmä tarjoaa perehdyttämisen välineitä ja valmennusta perehdyttäjälle. Yhtenäinen järjestelmä luo yhteisen käsityksen siitä, mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet ja toimintatavat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

4.7 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla pyritään sekä perehtyjän tilanteen arviointiin että organisaation perehdyttämisprosessin arviointiin. Samalla, kun perehtyjää perehdytetään, arvioidaan perehdyttämisen toteutumista. Perehtyjä ja esimies yhdessä arvioivat oppimista, jolla luodaan pohjaa kehittymiselle. Oppimista arvioidaan laadullisella keskustelulla, jossa pääosassa ovat perehtyjän kokemukset. Perehdyttämistoimia arvioidaan tarkastellen perehdyttäjän toimintaa sekä perehtyjän toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisprosessin toimivuudesta kerätään yleensä tietoa yhteenvedon omaisesti. Seuranta kannattanee toteuttaa yksinkertaisella kyselylomakkeella, jonka tulee olla luottamuksellinen. Seurantalomakkeen avulla organisaatio saa tärkeää tietoa siitä, miten perehdyttäminen on onnistunut sekä siinä olevia mahdollisia puutteita. Tavallisesti arviointi pohjautuu asennemittariin, jossa arvioidaan esitettyjä väittämiä perehtyjän tyytyväisyydestä perehdyttämisen onnistumiseen ja sen laatuun. Arvioinnissa otetaan selvää perehtyjän kokemasta mielihyvästä perehdyttämiseen, vaikka se ei aina olekaan keskeisin onnistumisen mittari. Perehdyttämisprosessissa voi olla sellaisia vaihteita, jotka ovat perehtyjän oppimisen kannalta välttämättömiä ja näin ollen perusteltuja, vaikka ne eivät olisikaan perehtyjän kannalta mieluisia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 246) muistuttavat, että arviointilomakkeen suunnittelussa tulisi muistaa laatia myös sellaisia kysymyksiä, joilla arvioidaan perehdyttämisen tavoitteita organisaation kannalta. Perehdyttämisen kehittäminen on ikään kuin johtamisen kehittämistä, jolloin se on hyvä nähdä myös työnantajaprofiilin kehittämisenä.

4.8 Perehdyttämisen kehittäminen

Nykyään organisaatioissa ymmärretään henkilöstön hyvinvointiin ja pysyvyyteen panostamisen merkitys. Inhimillisen pääoman merkitys ja osaaminen lisääntyvät, joiden ohella myös johtamisjärjestelmät kehittyvät. (Koivuniemi 2004, 48.)

Perehdyttämisjärjestelmän kehittämisellä organisaatio osoittaa oppimishalunsa ja kykynsä kehittää ja uudistaa toimintatapojaan. Oppivat työntekijät mahdollistavat organisaation uudistumisen ja ovatkin välttämätön edellytys, jotta organisaatio voisi oppia. Uudistumishaluinen organisaatio kanavoi väylät ja tavat toimia, jotta työntekijöiden osaaminen saadaan jaettua ja toimintaa kehitettyä. Parasta oppiminen on silloin, kun se on jatkuvaa ja sisältää oman toiminnan tarkastelua ja arviointia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 28–29.)

Perehdyttämiprosessissa tulisi Kjelin ja Kuusiston (2003, 47) mukaan ottaa huomioon työntekijän aktiivinen rooli, jotta mahdollisuudet prosessin kehittämiseen saadaan hyödynnettyä. Perehdyttämiproessin kannalta on hyvinkin merkityksellistä se, että perehtyjän näkökulma työstä ja organisaatiosta osataan tietoisesti hyödyntää.

Perehdyttämiprosessi tulisi nähdä kaksisuuntaisena oppimistapahtumana, jonka myötä yrityksessä oivalletaan, että perehdyttäminen on vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa perehtyjä on sekä tiedon vastaanottaja että aktiivinen toimija (Kjelin & Kuusisto 2003, 49).

4.9 Mentorointi

Mentoroinnin lähtökohdaksi kuvaillaan sellainen toiminta, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria. Mentor tarkoittaa "luotettavaa neuvonantajaa, uskottua" (Kupias 2011). Luottamuksellinen vuorovaikutus on mentoroinnin perusta, jolloin mentori sitoutuu luottamuksellisesti ohjaamaan ja avustamaan aktorin ammatillista kehittymistä. Aktorin on oltava halukas kehittymään ja vastaanottamaan luottamuksellinen vuorovaikutussuhde mentorin. Mentoroinnin perusajatuksena on oppiminen, jolloin tietoa siirretään kokeneelta kokemattomalle. Mentoroinnin tavoitteena on aina ensisijaisesti tukea aktorin kehittymistä ja tarpeita. Vaikka mentorointi on mentorin osaamisen jakamista, tavoitteena on aktorin oppiminen ja kehittyminen. Prosessin avulla on kuitenkin mahdollista myös mentorin kehittyminen, jos hän on valmis ottamaan vastaa aktorin ideoita ja ajatuksia. (Kupias & Salo 2014, 11–12.)

Mentorin tehtävään hakeutuvalta henkilöltä ei varsinaisesti vaadita erityistä koulutusta tehtävään, vaan tärkeintä on se, että hän osaa jakaa kokemuksensa aktorin kanssa. Usein organisaatiot kuitenkin järjestävät mentoreille opastusta ja koulutusta ohjaajan tehtävään. Tällä tavoin mentorit onnistuvat nopeammin hahmottamaan ja jäsentämään oman roolinsa aktorien ohjaajina. (Kupias 2011.)

Mentorointia voidaan toteuttaa pari- tai ryhmämentorointina, jolloin mentorointia tapahtuu eri tavoin. Parimentoroinnissa prosessiin osallistuu vain mentori ja aktori, jolloin aikataulujen yhteensovittaminen on helpompaa ja joustavampaa. Parimento-

roinnin etuna on se, että kahden henkilön on helpompi saavuttaa nopeasti luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Parimentorointiin voidaan saada uusia näkökulmia ja lisää ulottuvuutta ristiinmentoroinnilla, jolloin kaksi paria kokoontuu mentoroimaan. Tällaisella toiminnalla saadaan jaettua sellaista tärkeää osaamista, jota toisella mentoriparilla on ja josta myös oma pari hyötyisi. Tavallisin syy pienryhmämentoroinnille on se, että mentoreita on liian vähän. Ryhmässä mahdollisimman moni aktori saa kokea mentoroinnin hyödyt. Tällöin sama mentori mentoroii useampaa aktoria samanaikaisesti. Ryhmämentoroinnin etuna on myös mentoroinnin tehokkuus, jolloin useita henkilöitä pääsee samalla kertaa osallistumaan kehittämiskeskusteluihin ja harjoitteluun. Ryhmässä aktorit oppivat myös toinen toisiltaan ja samalla tukevat toisiaan oppimisessa. Tämänkaltaisen vertaistuki voi nousta mentorin tukea tärkeämmäksi. (Kupias & Salo 2014, 26–27.)

Kun mentoroinnin tavoitteita määritellään, yksityiskohtaiset tavoitteet asetetaan aina pari- tai ryhmäkohtaisesti. Organisaatio määrää mentoroinnin reunaehdot, jolloin tavoitteita voivat olla muun muassa uusien työntekijöiden sitouttaminen, aktorien työhyvinvoinnin lisääminen, eläkkeelle jäävien osaamisen jakaminen ja verkostoitumisen laajentaminen. Edellä mainitun kaltaiset organisaation reunaehdot sanelevat mentorointiparien tai –ryhmien tavoitteiden asettamisen. Organisaatio määrittelee näin ollen tavoitteet mentoroinnille, joilla voidaan painottaa esimerkiksi aktorin perehdyttämistä, opastusta, ammatillisen kasvun ohjausta tai mentorin hiljaisen tiedon jakamista. (Kupias & Salo 2014, 33.)

Perehdyttämisessä voidaan käyttää mentorointia. Perehtyjälle hankitaan mentori, jolloin mentorin tehtävä on lähellä perehdyttäjän tehtävää. Mentori toimii yhtenä tekijänä perehdyttämisessä. Hän aloittaa mentorointinsa yleensä sen jälkeen, kun perehtyjä on saanut perustiedot organisaatiosta ja työtehtävästä. Mentorointi jatkaa perehdytysprosessia uuden työn tai työtehtävien syvällisempänä tarkasteluna. Perehdytysmentoroinnissa on näin ollen kyse aktorin uuden työn ja työympäristön huomioinnista. Tällöin on erityisen tärkeää, että mentori on osaavampi kuin aktori, mutta hänen ei tarvitse olla korkeammassa asemassa. Kokeneen kollegan mentorointi voi olla erityisen ohjaavaa. (Kupias & Salo 2014, 34–35.)

5 KUNTA-ALAN PEREHDYTTÄMISEN ERITYISPIIRTEET

Kunta on palveluorganisaatio, jossa muutoksia tapahtuu alati kiihtyvässä tahdissa. Kunnat ovat joutuneet taisteluun kiristyvän talouden kanssa ja joutuvat vastaamaan vaatimuksiin tehokkuudesta. Yhteiskunnan muutosten ja asiakkaiden vaatimusten vuoksi palveluja tulisi jatkuvasti parantaa ja lisätä. Kunnan työntekijöiden moniammatillisuus saa yhä suuremman merkityksen ja laadukas esimiestyö korostuu. (Kouvuniemi 2004, 196; Rainio 2010, 2.)

Asiakkuuden ja palvelun laadun merkitystä tulisi korostaa perehdyttämisessäkin, sillä kuntien tavoitteena on tyytyväiset kuntalaiset. Kuntalaiset toimivat kunnan toiminnan tuloksen mittareina ja vaikuttavat äänellään niiden tavoitteisiin. Samalla, kun kunnissa pyritään kannustamaan ikääntyviä työssä jaksamiseen ja motivoimaan pitkään työuraan, joudutaan varautumaan uuden työvoiman hankkimiseen suurten ikäluokkien korvaamiseksi. (Rainio 2010, 2.)

Kunnan maine vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka työntekijöitä yleensä hakeutuu sen palvelukseen. Kunta pyrkii luomaan hyvää kuvaa itsestään työnantajana rekrytoidesaan henkilöstöä. Tämän kuvan on oltava osa perehdyttämisprosessia, mikä tarkoittaa sitä, että perehdyttäjällä olisi oltava laajat tiedot koko kunnan toiminnasta ja tavoitteista. (Rainio 2010, 21.)

Suuri merkitys perehdyttämisen onnistumisella on se, kuinka vastaanottavainen perehtyjä on. Mikä on hänen mielikuvansa organisaatiosta tai työyksiköstä, johon hän on tullut? Miten se mielikuva on muodostunut? Jos perehtyjä on kunnan asukas, hän on todennäköisesti käyttänyt useita kunnan palveluja, joten hänellä on asukkaan näkökulma kunnan toiminnasta. On tärkeää tutustuttaa perehtyjä työpaikan toimialaan, työyksikön ja työyhteisön palvelutehtävään sekä hänen rooliinsa osana kokonaisuutta. Tämä vaatii tuekseen tietoa koko organisaatiosta, kunnan toiminnasta, taloudesta ja asukkaista. Kuntaorganisaation tavoitteet, rakenne ja henkilöstö ovat työyhteisöä ja yksittäistä työntekijää lähemmin koskettavia asioita. Työyksikön sidosryhmät ja vastuut ovat osa rakenteita. Kunnan omasta toimintatavasta kertovat johtamisjärjestelmä, menettelytavat ja pelisäännöt. (Rainio 2010, 6, 12.)

Koska kunta on monialakonserni, sille on vaikea tehdä kaikki sen alat kattavaa yksityiskohtaista perehdyttämispöytäkirjaa. Työtehtävät vaihtelevat hallinnonaloittain ja ammattien sisällöt ovat jatkuvassa muutostilassa. Kunnan eri aloilla on erilaiset perehdyttämistarpeet. Joillakin aloilla perehdytyksessä painotetaan asiakkaan turvallisuutta, kun taas toisilla panostetaan työntekijän turvallisuuteen. Hallinto- ja asiantuntijatyössä merkittäväksi asiaksi nousee organisaation, tavoitteiden ja tiedonlähteiden tuntemus. (Rainio 2010, 21.)

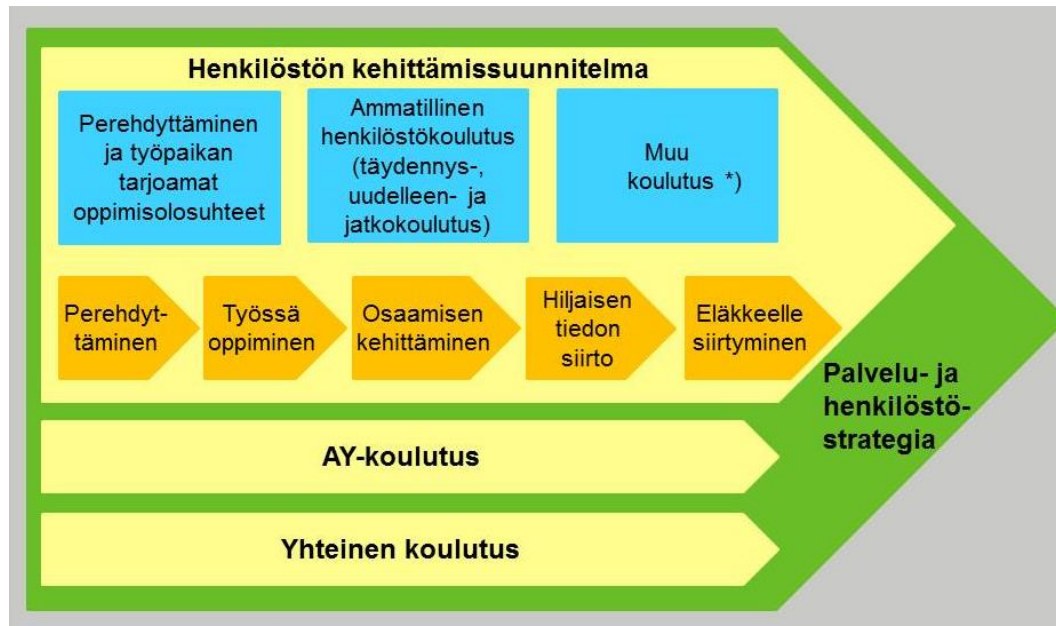
Kuntaorganisaatio sisältää erilaisia toimialoja, jolloin toimiala määrittelee perehdyttäjän osaamisvaatimukset. Yhteistä eri toimialojen perehdyttäjille kuitenkin on heidän oma sitoutuneisuutensa kuntaorganisaatioon. Perustan työssä viihtymiselle rakentaa tyytyväinen perehdyttäjä, jolloin hän jakaa ympärilleen positiivista asennetta työnantajaa kohtaan. Perehdyttäjällä on oltava selkeä kuva ja laaja tietämys koko kunnan toiminnasta ja tavoitteista. (Rainio 2010, 21.)

Kunnallishallinnon tärkeimmät henkilöstövoimavarat ovat osaaminen ja ammatillisen taidon kehittäminen. Kunnan tuottaessa palveluja ihmistyö on merkittävässä asemassa. Onnistunut palvelutoiminta perustuu osaavalle ja tavoitteelliselle yksilö- ja ryhmätyölle sekä toimivalle yhteistoiminnalle. Tekniikan jatkuva kehittyminen muuttaa tai poistaa kokonaan työtehtäviä ja työprosesseja, toisaalta se taas luo uusiakin tehtäviä. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten arvot ja odotukset palveluista ja niiden saatavuudesta ovat muutoksessa, jonka johdosta kunnat joutuvat jatkuvasti muuttamaan toimintastrategioitaan vastatakseen ympäristön ja asiakkaiden vaatimuksiin. Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen ovat kunnallishallinnon voimavara. Oppiminen on elinikäistä ja se on tullut jäädäkseen jokapäiväiseen toimintaan, jolloin tietoja ja taitoja päivitetään jatkuvasti. (Euroopan unionin www-sivut 2015.) Se johtaa siihen, että oppimisen kautta palvelujen tuloksellisuus paranee, kuntalaisten tyytyväisyys lisääntyy ja työntekijöiden työelämän laatu paranee. Asiakastyytyväisyys, työn laatu ja sitä kautta tyytyväisyys omaan työhön ovat tärkeitä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Palvelu saa yhä suuremman merkityksen laatutekijänä, josta ollaan myös valmiita maksamaan. (Koivumäki 2004, 48; Pakarinen & Mäki 2014, 242; Rainio 2010, 21–22.)

5.1 Kunnille annetut suositukset ja kannanotot

Kunnille on annettu työelämää koskevia suosituksia koskien henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Suosituksilla pyritään tukemaan hyvää henkilöstöjohtamista sekä samanaikaisesti kehittämään tuloksellisuutta ja työelämän laatua. (Kuntatyönantajien www-sivut 2015.)

Suosituksessa kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämisestä (7.8.2008) perehdyttäminen nähdään osana työuran kehittämistä (kuvio 4). Yksilön osaaminen ja työtehtävien yhteensopivuus nähdään kunnissa kehittymisen lähtökohtana, jonka tavoitteena on hyvä työsuoritus. Suunnitelmallinen perehdyttäminen kuuluu yhtenä osa-alueena kuntien keskeisimpiin henkilöstön kehittämistoimenpiteisiin, jolloin se on yksi oppivan organisaation tärkeistä työvälineistä. Työyhteisöissä on suosituksen mukaan oltava perehdyttämissuunnitelma, josta löytyy tietoa muun muassa työterveyshuollosta, työturvallisuudesta sekä tietoturvasta. (Kuntatyönantajien www-sivut 2015.)



Kuvio 4. Kunnallisen henkilöstön kehittämissuunnitelma (Kuntatyönantajien www-sivut 2015)

Kannanotossa kuntapalvelujen strategisesta toteuttamisesta henkilöstöjohtamisen avulla (14.3.2007) perehdyttäminen nähdään henkilöstöjohtamisen yhtenä keskeisenä

toimintona muun muassa palkitsemisen, rekrytoinnin ja urasuunnittelun ohella. Kannanoton mukaan kunnan strategiatyö on se lähtökohta, josta osaamisen kehittämisen saa alkunsa. Siinä määritellään se osaaminen, jolla kunnan palvelut tuotetaan niin koko kunnan tasolla kuin työyhteisöissä ja yksittäisen työntekijän tasolla. (Kuntatyönantajien www-sivut 2015.)

Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt –suosituksessa (11.6.2007) kannustetaan kuntia työhyvinvoinnin tukemiseen ja kehittämiseen antamalla hyviä malleja ja välineitä. Työhyvinvointia voidaan edistää työntekijälle asetettujen vaatimusten ja osaamisen tasapainottamisella. Jo rekrytointivaiheessa työnantajan pitää varmistua siitä, että tehtävään valitaan sen vaatimusten kannalta soveltuva henkilö. Työntekijä perehdytetään niin, että hän oppii työtehtävät ja hänet otetaan työyhteisön jäseneksi sekä neuvotaan työpaikan toimintatavat. Perehdyttäminen nähdään uusien työntekijöiden merkittävänä vaiheeksi, mutta myös työntekijöille, joiden työtehtävät muuttuvat tai työntekijöille, jotka palaavat pitkältä poissaolojaksolta takaisin työhön. Kunnissa osaamisen kehittämistä pitää motivoida ja työpaikoilla tulee tavoitella kehittymistä tukevaa ilmapiiriä. Näin ollen osaamisen ajantasaisuus tulee varmistaa työn muutostilanteissa. Kunnissa johdon on kyettävä ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarvetta ja henkilöstömäärää, erityisesti sellaisissa muutostilanteissa, joissa toimintaympäristö muuttuu. Johtamisen merkittävänä työvälineenä tulisi toteuttaa säännöllisin väliajoin henkilöstön osaamiskysely ja sen perusteella laatia henkilökohittaiset ja työyhteisöpohjaiset kehittymisen suunnitelmat. (Kuntatyönantajien www-sivut 2015.)

Suosituksessa tuloksellisen toiminnan kehittämisestä (17.12.2008) on määritelty tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisen linjaukset kuntien kehittämistyölle. Kuntatyön tuloksellisuuden kehittämisen tavoitteena on vastata kuntalaisten tarpeisiin palveluja parantamalla. Tuloksellisella toiminnalla on työmotivaatiota lisäävä vaikutus, jolloin hyvä ja onnistunut työsuoritus lisää työhyvinvointia. Näin ollen tuloksellisuuden parantaminen hyödyttää yksittäisen työntekijän lisäksi koko kunnan henkilöstöä ja siksi myös kuntalaisia palvelujen paranemisen vuoksi. Kestävän tuottavuuskehityksen lähtökohtia ovat aineettoman ja aineellisen pääoman yhdistäminen. Yhä tärkeämmäksi tekijäksi talouskasvussa on nähty aineettomaan pääomaan sijoittaminen. Aineettomaan pääomaan sisältyvät muun muassa osaaminen, hyvinvointi, työyhteis-

söjen kehittäminen ja luottamuksen parantaminen. Suosituksen mukaan aineettomaan pääomaan sijoittaminen näkyy pitkällä aikavälillä taloudellisina etuina. (Kuntatyönantajien www-sivut 2015.)

5.2 Alaistaidot kunnissa

Alaistaidot ovat sellaisia taitoja, joita jokainen voi itse harjoittaa tullakseen paremmaksi vaikuttajaksi työpaikallaan. Ne opitaan siis omalla työpaikalla ja työyhteisössä. Alaistaidot kehittyvät ammattitaidon ja kokemuksen ohella, mutta eivät kuitenkaan täysin automaattisesti. Taitojen kehittymiseksi esimiestyön tulee olla selkeää, aktiivista ja laadukasta. Kehittämällä omia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, kukin voi itse kehittää alaistaitojaan. Jokaisen työntekijän asenteet ja toimintatavat toimivat työn tekemisen ja yhteistyön edistäjinä työpaikoilla. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2015.)

Kunnallisessa työssä erityistä on se, että päätöksenteon osallisina ovat vakituiset viranhaltijat sekä vaihtuvat poliittiset päättäjät. Tällä asetelmalla on vaikutuksensa kuntatyöhön; se voi saada aikaan vaihtelevaa, epäselvää ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden asettelua, jolloin se voi vaikuttaa lupaa antavalta viestiltä kunnan työntekijälle olla sitoutumatta työtehtäviinsä vakavuudella. Kunnan valtuuston ja hallituksen sekä eri lautakuntien on otettava vastuu niistä mahdollisuuksista ja tekijöistä, joilla työntekijät voivat sitoutua työhönsä ja sen kehittämiseen kauaskantoisesti. Lautakuntien tulisi kannustaa oman hallintokuntansa esimiehiä kehittämään alaistaitoja työyksiköissään. (Keskinen 2005, 53.)

Niin kuin aiemmin jo todettiin, kunnissa vähennetään resursseja ja samanaikaisesti kuntalaisten vaatimustaso palveluihin nousee. Tämä luo kovia paineita kuntatyön laadukkuudelle, jonka vuoksi esimiestaidot ja alaistaidot tulisi kytkeä taidokkaasti yhteen, näin voidaan päästä aiempaa parempiin tuloksiin. Kun kuntatyötä halutaan kehittää, tulisi esimiesten kouluttamisen lisäksi pohtia kysymystä; "Mitä ovat työntekijöiden vastuulliset alaistaidot?" (Keskinen 2005, 51.)

5.3 Kouluissa perehdyttäminen

Suomalaisissa peruskouluissa perehdytetään organisaatiokulttuuriin, mutta yhtä tärkeää on perehdyttää oppimisen ja opetuksen ympäristön kulttuuriin. Jokaisella koululla on oma kulttuurinsa, jossa noudatetaan omia periaatteita ja toimintatapoja. Näihin perehdyttäminen on pääasiassa työympäristöön perehdyttämistä, ei niinkään työhön perehdyttämistä. Jos perehtyjälle annetaan mentori koulun kokeneemmasta kollegasta, perehdyttäminen liittyy itse opetustyöhön. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että uusi työntekijä tutustutetaan työyhteisöön ja työympäristöön hyvin perusteellisesti. (Blomqvist 2009, 165–167.)

Perehdyttämissuunnitelmaa, joka olisi muodollinen ja nojaisi säädöksiin, ei suomalaisissa peruskouluissa ole. Sen sijaan perusopetuslailla säädetään tietyistä tavoitteista, jotka opetuksessa pyritään saavuttamaan. Huolellisella perehdyttämisellä voidaan luoda mahdollisuudet asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Blomqvist huomauttaa, että työehtosopimuksissa tulisi olla huomioitu perehdyttäminen ajallisesti sekä opetusjärjestelyllisesti sekä perehdyttäjien ja tulokkaan palkkauksessa. (Blomqvist 2009, 172.)

Koulun perehdyttämistyöstä vastaa esimies eli koulun rehtori. Rehtorin lisäksi perehtyjälle voidaan nimetä perehdyttäjä tai mentori, joka toimii arjessa apuna ja tukena. Myös työyhteisö on perehtyjän tukena perehtymisessä. (Blomqvist 2009, 172–173.) Koulun johtamiskulttuurin tulisi perustua avoimuuteen, luottamukseen ja osallistumiseen, sillä kouluissa, joissa on luottamuksellinen ilmapiiri, työntekijöiden kokemukset ovat positiivisia; heitä ymmärretään, he ovat hyväksytyjä, heidän osaamisensa huomioidaan, he ovat sitoutuneita yhteisesti sovittuihin asioihin sekä heiltä hyväksytään rakentavaa palautetta. (Ervasti & Virtanen 2012, 84–86.)

Kouluissa turvallisuuteen perehdyttäminen on tärkeässä roolissa. Jokaiselle koulun työntekijälle annetaan perehdytys turvallisen oppimisympäristön takaamiseksi. Kohdennettua turvallisuusperehdyttämistä tulisi antaa erityisesti koulun turvallisuusvastaville, oppilashuollon toimijoille ja johtovastuussa oleville. (Opetushallituksen www-sivut 2015.) Perusopetuslain mukaan henkilöllä, joka osallistuu opetukseen, on oikeus turvalliseen opiskeluympäristöön. Lain mukaan opetuksen järjestäjän velvol-

lisuus on laatia suunnitelma oppilaiden suojaamiseksi väkivallalta, kiusaamiselta ja häirinnältä. Laki velvoittaa Opetushallitusta antamaan määräykset suunnitelmien laatimisesta opetussuunnitelman perusteissa. (Perusopetuslaki 628/1998, 29 §.)

Kouluissa voidaan käyttää perehdyttämisessä seuraavia materiaaleja:

- vuosikertomus
- turvallisuussuunnitelma
- lukuvuositiedotteet
- kunnan ja koulun opetussuunnitelmat
- lukujärjestykset ja muut aikataulut
- koulualueen kartta
- tiedot koulun työntekijöistä, luokista ja oppilaista
- koulun omat säännöt
- tietoa kunnan palveluista. (Blomqvist 2009, 185.)

5.4 Mentorointi opetuslalla

Opettajan työ on pohjautunut siihen ajatukseen, että opettaja tekee työtänsä itsenäisesti ja yksin. Opettajalle on ollut kunniaakasta selvittää työstään omalla ammattitaidollaan ilman, että saa ja vastaanottaa apua toisilta. Voidaan todeta, että viime aikoina on opittu se, että ammatillista taitoa opettajan työssä osoittaa myös kokemusten jakaminen ja työn tekeminen yhdessä muiden opettajien kanssa. Niin yksittäinen opettaja kuin koko koulukin voivat hyötyä huomattavasti ja saada uusia voimavaroja yhteistyöstä ja yhteisistä toimintamuodoista. (Opetusalan eettisen neuvottelukunnan kannanotto 2007.)

Koulun yhteisöluonne on tullut esille uusimmissa opettajan kasvua ja kehitystä koskevissa tutkimuksissa, ja samoin on havaittu, että koulun kehittyminen toimivaksi yhteisöksi vaatii kaikkien osapuolten yhteistä panostusta ja halua toimia yhdessä. Muutos yksin tekemisen kulttuurista yhdessä tekemiseen edellyttää koulun johdolta ja opettajilta ammatillisia taitoja, joissa korostuu yhteisten tavoitteiden asettaminen, ongelmista puhuminen avoimesti ja yhteisön jäsenten tukeminen ja kannustaminen. Vertaismentorointi opetuslalla on paljon enemmän kuin pelkästään epämuodollista

keskustelua. Se on systemaattista ja tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on yhdistää työssä oppiminen koulutuksen antamaan teoretietoon. Vertaismentoroinnin kehittämistä tuetaan nykyään usean Koulutuksen tutkimuslaitoksen tutkijan toimesta. (Kuntatyönantaja-lehti 5/2012, 6.)

Alunalkaan opetusalan vertaismentorointi kehitettiin Kokkolassa, jossa tarkoituksena oli toteuttaa mentorointi parimentorointina, mutta koska mentoroijaksi haluvia oli liian vähän, mentorointi toteutettiin ryhmämentorointina. Ryhmässä on nykyään yhtä mentoria kohden noin neljä mentoroitavaa. Kokeneempi kollega johtaa ryhmässä käytyä keskustelua, joissa käsitellään aiheita, jotka liittyvät koulutyön arkeen. Aiheet syntyvät ja ne otetaan käsittelyyn ryhmään kuuluvien henkilöiden ehdotuksesta. Vertaistuki opetusosalalla on Kokkolassa koettu hyvin merkittäväksi. Sen avulla luodaan puitteet hyvälle keskustelulle, jonka myötä ryhmäläiset etsivät itse vastauksia kysymyksiinsä ja samalla tukevat toisiaan. (Kuntatyönantaja-lehti 5/2012, 6-7.)

Kokkolan mallissa henkilöt kerätään ryhmiin eri kouluista. Ryhmäkeskustelut järjestetään ulkona kouluista, jossain rauhallisessa ympäristössä, näin päästään hetkeksi irtautumaan arjesta. Ryhmämentoroinnin on todettu lisäävän ratkaisukeskeistä ajattelutapaa ja hyvää keskusteluilmapiiriä kouluissa. Koulun kehittämistyössä tarvitaan taitoa keskustella ja onnistunutta dialogia kokeneempien kollegojen ja nuorempien työntekijöiden välillä. (Kuntatyönantaja-lehti 5/2012, 6-7.)

Mentorointia voidaan kuvata ikään kuin kädenojennuksena perehtyjälle. Kokkolassa on koettu, että mentoroinnin keinoin saadaan uusi henkilö kotiutettua paikkakunnalle ja sitoutettua organisaatioon paremmin, eikä vain perehdyttää hänet uuteen työpaikkaan. (Kuntatyönantaja-lehti 5/2012, 6-7.)

6 PEREHDYTTÄMINEN RAUMAN KAUPUNKIORGANISAATIOSSA

Rauman kaupunki on Rauman suurin työnantaja. Sen palveluksessa työskentelee yli 3100 henkilöä. Rauman kaupunki tuottaa hyvinvointia ja palveluja kaupungin asuk-

kaille ja kaupungissa työn tai opiskelun vuoksi asuville. Henkilöstöpolitiikan johtavana ajatuksena on luoda oppiva organisaatio, jossa tuetaan henkilöstön osaamista, kehittymistä, jaksamista sekä johtamista. Rauman kaupungin jatkuvana tavoitteena on, että sen palveluksessa työskentelee sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. (Kari Koski 2015; Töissä Rauman kaupungilla – perehdyttämisopas 2013, 5.)

Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttaa perehtyjän vastaanottavaisuus ja asenne organisaatiota kohtaan. Se, millainen mielikuva hänellä on organisaatiosta tai työyksiköstä ja, miten se on muodostunut, vaikuttaa hänen asenteeseensa. Asenteiden muodostumisessa ensivaikutelmalla voi olla ratkaiseva merkitys, joten henkilöstöä ei pidä laiminlyödä palvelussuhteen alussa. Jos näin tapahtuisi, seurauksena olisi todennäköisesti vastaavaa välinpitämättömyyttä kaupungin tavoitteita kohtaan. Jatkossa tämä merkitsisi kaiken henkilöstöhallinnon toteuttamisen vaikeutumista. Perehdyttämisen vaiheen merkitys on suuri, koska tämän aikana perehtyjälle muodostuu yleiskäsitys kaupungin toteuttamasta henkilöstöpolitiikasta. Rauman kaupunki haluaa hyvällä perehdyttämisellä luoda tukevan perustan henkilöstön jatkuvalla kehitymiselle. (Rauman kaupungin perehdyttämissuunnitelma 1978, 1.)

6.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Rauman kaupungilla nähdään, että perehdyttämisen merkityksen selkiintyminen ja työnjaon täsmentyminen edellyttävät toiminnan suunnitelmallisuutta. Rauman kaupunki luo suunnitelman avulla perehdyttämiselle selvät ja yhdenmukaiset periaatteet ja tavoitteet sekä määrittelee osavaiheet, toteuttamisvastuut ja aikataulut. (Rauman kaupungin perehdyttämissuunnitelma 1978, 1.)

Rauman kaupungilla perehdyttämistä suunnitellaan kolmella tasolla:

- koko organisaation kattavalla yleissuunnitelmalla
- yleissuunnitelmalla, joka on täsmennetty hallintokunnittain tai laitoksittain
- työyksikkökohtaisella perehdyttämisohjelmalla. (Rauman kaupungin perehdyttämissuunnitelma 1978, 1.)

Perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen tueksi on laadittu perehdyttämissuunnitelmalomake, jossa käydään perehdyttämisen sisältö luettelomaisesti läpi. Luettelon rinnalla on tilaa perehdyttäjän muistiinpanoille sekä suunniteltu toteutusaika ja sen toteutuminen. Suunniteltu toteutus –kohtaan perehdyttäjä merkitsee, milloin kyseinen asia on suunniteltu tapahtuvaksi ja toteutetaanko perehdyttäminen suullisella esitellyllä vai tutustumiskäynnillä. Toteutuminen –kohtaan merkitään, kun kyseinen asia on perehdytetty. Suunnittelulomake on kaikkien kaupungin työntekijöiden saatavilla kaupungin intranetissä. Suunnittelulomake sisältää kohdat:

1. Yleisperehdytys Rauman kaupunkiin ja sen tehtäviin sekä omaan osastoon/yksikköön
2. Toimintatavat organisaatiossa
3. Tutustuminen omaan työyksikköön
4. Tutustuminen omiin työtehtäviin
5. Työaika ja työvuorot
6. Palkka-asiat
7. Työterveyshuolto, työsuojelu
8. Sisäinen tiedottaminen
9. Henkilöstön koulutus ja kehittäminen
10. Henkilöstön liikunta- ja virkistys
11. Muut asiat, täydennetään tarpeen mukaan.

6.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Rauman kaupungin henkilöstöhallinnon lähtökohtana on kaupungille asetettujen tavoitteiden mahdollisimman tehokas toteuttaminen ja inhimillisten tarpeiden huomiointi. Toisin sanoen henkilöstöhallinnollisin toimenpitein pyritään luomaan sellaiset olosuhteet, joiden vallitessa tuottavuus on korkea ja henkilökunnan viihtyvyys hyvä. Raumalla tiedetään, että ensimmäiset työpäivät ovat aina haastavimmat, joten on luonnollista, jos perehtyjä tuntee itsensä aluksi epävarmaksi. Kaikki on uutta: tehtävät, työympäristö, työtoverit ja työpaikan menettelytavat. Rauman kaupunki korostaa, että ensimmäisten työpäivien sujumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska kokemukset niistä muokkaavat pitkälti henkilön tulevaa käyttäytymistä työyhteisössä ja hänen asenteitaan työtään ja organisaatiota kohtaan. Henkilön vastaanot-

toon tulisi kiinnittää erityistä huomiota, joten hänen ensimmäiset työpäivänsä tulisi suunnitella huolella. (Rauman kaupungin perehdyttämissuunnitelma 1978, 2.)

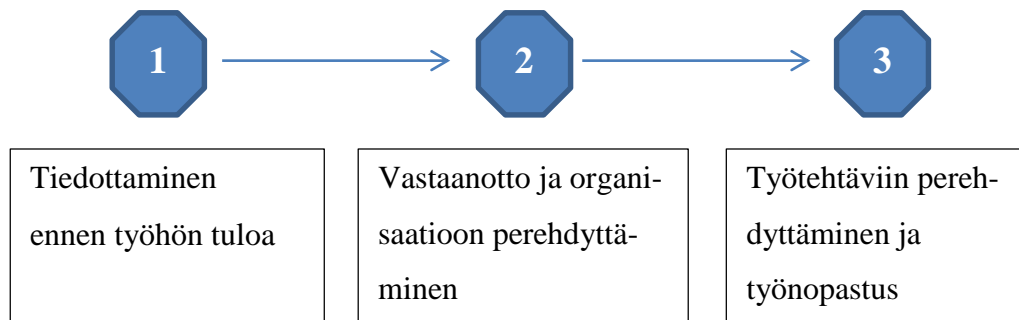
Perehdyttämisen tavoitteet Rauman kaupungilla ovat edellä kerrotun perusteella:

- poistetaan epävarmuutta, jolla luodaan viihtyvyyttä ja työmotivaatiota
- luodaan myönteistä asennetta työhön ja työnantajaan sekä yhteistyöhenkeä työtovereihin
- sopeutetaan perehtyjä työympäristöön ja selvitetään hänen oikeutensa ja velvollisuutensa
- opetetaan käyttämään hyväkseen kaupungin organisaatiota ja sen antamia mahdollisuuksia sekä otetaan huomioon perehtyjän omat toivomukset
- vähennetään tapaturmia, jotka johtuvat tietämättömyydestä ja taitamattomuudesta
- kehitetään perehtyjää työtehtävissään. (Rauman kaupungin perehdyttämissuunnitelma 1978, 2.)

Raumalla mentorointitoiminta on luonteeltaan ohjaavaa ja tukea antavaa. Siinä osava, kokenut ja arvostettu senioriasemassa toimiva työntekijä antaa kehityshaluiselle ja -kykyiselle nuoremmalle kollegalle opastusta ja tukea. Mentorointia pidetään monipuolisena kaksisuuntaisena prosessina, joka sisältää syvää vuorovaikutuskontaktia ja monia eri vaiheita. Onnistuneen mentoroinnin avulla oppiminen tapahtuu vastavuoroisesti, tällöin opitaan monimuotoisuutta, vuorovaikutusta, esimiestaitojen kehittämistä, johtamista ja kansajohtajuutta, oman organisaation kehittämistä sekä oman työn ja ammattitaidon kehittämistä. Rauman henkilöstöhallinto neuvoo mentorointiin haluavaa olemaan yhteydessä henkilöstöpalveluihin. (Rauman kaupungin intranet 2015.)

6.3 Perehdyttämisprosessi

Rauman kaupungin perehdyttämisprosessi on kolmivaiheinen, johon sisältyvät seuraavat, kuviossa 5, esitetyt kokonaisuudet: tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja organisaatioon perehdyttäminen sekä työtehtäviin perehdyttäminen ja työnopastus.



Kuvio 5. Rauman kaupungin perehdyttämisprosessi (Töissä Rauman kaupungilla – perehdyttämisopas 2013, 9)

Perehdyttämisprosessi etenee perehdyttämissuunnitelman mukaisesti. Suunnitelman sisältämät asiat sovitaan ja jaetaan esimiehen ja perehdyttämiseen osallistuvan vastuuhenkilön kanssa. Rauman kaupunki käyttää vastuuhenkilöstä nimitystä perehdyttämiskummi. Työnantaja neuvoo esimiestä laatimaan etukäteen listan henkilöistä, joihin perehtyjän on hyvä tutustua. (Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas 2013, 9.)

6.3.1 Ennen työsuhteen alkua

Ennen perehtyjän saapumista, perehdyttäjän vastuulla on huolehtia joistain perehdyttämiseen liittyvistä tärkeistä asioista. Näitä ovat muun muassa perehdyttämiskummin nimeäminen, perehdyttämismateriaalin kokoaminen, työyhteisölle tiedottaminen sekä listasta työntekijöistä, joihin perehtyjän on hyvä tutustua. Esimiehen tulee myös huolehtia, että perehtyjän käytössä on asianmukaiset tilat ja työvälineet mahdollisimman nopeasti työsuhteen alettua. (Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas 2013, 9.)

6.3.2 Ensimmäisen päivän aikana

Henkilö toivotetaan tervetulleeksi työyhteisöön, jolloin hänelle esitellään työkaverit ja työskentelytilat. Hänen kanssaan käydään läpi perehdyttämisprosessin tavoitteet ja sen sisältö, annetaan tietojärjestelmien tunnukset, toteutetaan mahdollinen esittely

kulunvalvontaan, tehdään työsopimus ym. käytännön asiat. Tämän jälkeen perehdyttäminen organisaatioon alkaa. Perehtyjälle kerrotaan organisaation henkilöt, joihin hänen tulee tutustua. Henkilöitä ovat muun muassa henkilöstöpäällikkö, palkanlaskija ja oman viraston johto. (Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas 2013, 9.)

6.3.3 Ensimmäisen viikon aikana

Ensimmäisen viikon aikana perehtyjä tutustuu työyhteisön toiminta-ajatuksen ja toimintamalleihin. Perehdytys suunnitelmaa käydään läpi esimiehen ja perehdytyskummin kanssa. Perehtyjälle kerrotaan organisaation historiasta, johtosäännöistä, työryhmistä ja tietojärjestelmistä. Työtehtäviin perehtyminen on käynnissä. (Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas 2013, 10.)

6.3.4 Ensimmäisen kuukauden aikana

Ensimmäisen kuukauden aikana perehtyjän kanssa on käyty läpi perehdytys suunnitelmalomakkeen asiat. Perehdytys suunnitelma on kokonaisuudessaan käyty läpi ja kuitattu allekirjoituksilla. Perehtyjä on tutustunut henkilölistan henkilöihin. (Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas 2013, 10.)

6.3.5 Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas

Kauhasen (2006, 152) mukaan isossa monialaisessa organisaatiossa on usein tavoitteena luoda mahdollisimman monelle toimialalle soveltuva perehdyttämisopas. Rauman kaupunki on toteuttanut tätä ajatusta luodessaan koko kaupungin organisaation kattavan perehdyttämisoppaan Töissä Rauman kaupungilla. Oppaassa ei käsitellä eri toimialojen erityisasiota, vaan pitäydytään yleisissä perehdyttämisen ja perehtymisen kannalta oleellisissa asioissa. Opas toimii perehdyttäjän apuvälineenä, joka muistuttaa prosessin tärkeistä asioista. Samalla sen funktiona on olla perehtyjän oppimista tukeva ja sen aikaa lyhentävä tekijä.

Rauman kaupungin perehdyttämisoppaassa alkusanat lausuu kaupunginjohtaja Kari Koski, joka toivottaa perehtyjän tervetulleeksi mukavaan joukkoon tekemään työtä kaupunkilaisten hyväksi. Alkusanojen jälkeen oppaassa esitellään Rauman kaupunkia perinteikkäänä kulttuurikaupunkina sekä vakavaraisena ja turvallisena työnantajana. (Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas 2013, 5.)

Oppaan luku 1 esittelee Rauman kaupungin hallinnon eli valtuuston, kaupunginhallituksen, lautakunnat ja johtokunnan ja niiden tehtävät. Lisäksi tässä osiossa kerrotaan kaupungin strategiset keskeiset linjaukset, jotka päästrategia Rauman Tarinan mukaan ovat: ”Uusi toimintakulttuuri mahdollistaa, palveleva rakenneuudistus, yritysten kasvun mahdollistaminen, mahdollisuuksien asuin- ja työpaikka, huolehdittu ympäristö palvelee kaupunkilaisia, vahva talous pitkäjänteisesti.” Kaupunkiorganisaatio kuvataan kaaviona. Kaaviosta selviää organisaation hallintorakenne kaupunginvaltuustosta eri lautakuntiin ja virastoihin. (Töissä Rauman kaupungilla – perehdyttämisopas 2013, 6-7.)

Oppaan luvussa 2 käsitellään perehtymistä ja perehdyttämistä Rauman kaupungin toimintaan. Luku sisältää perehdyttämisprosessin kuvauksen Rauman kaupungilla. Oppaassa havainnollistetaan ne asiat, jotka perehdyttäjän on hyvä muistaa perehtyjää perehdyttäessään, samalla se toimii perehtyjän itseopiskelumateriaalina ja muistitukena. Osio sisältää ohjeita niin perehdyttäjälle kuin perehtyjällekin. Siitä löytyy myös muistilista perehdyttäjän työn helpottamiseksi. Perehdyttäjää kannustetaan luomaan myönteistä asennetta työnantajaa kohtaan, koska sillä luodaan perustaa myöhemmälle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Positiiviset ensivaikutelmat lisäävät työmotivaatiota ja organisaatioon sitoutumista. Opas kannustaa perehtyjää oma-aloitteellisuuteen ja aktiivisuuteen perehdyttämisvaiheen aikana sekä sen jälkeen. Perehtyjää suositellaan antamaan palautetta perehdyttämisestä. Tässä luvussa kuvataan perehdyttämisprosessi kuvin ja teksteinkin. Tekstissä kuvaillaan ne asiat, jotka perehdyttäjän tulisi huomioida ennen perehtyjän työsuhteen alkamista sekä ensimmäisen työpäivän, viikon ja kuukauden aikana tehtävät perehdyttämistoimet. (Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas 2013, 8-10.)

Luku 3 on työntekijän tietopankki. Tässä luvussa kerrotaan palvelussuhde- ja palkkasasioista. Samalla tuodaan esille kunta-alan työehtosopimukset, jotka ovat KVTES ja

OVTES. Luku esittelee myös kaupungin palveluksessa olevien erityisasemaa. Tällä tarkoitetaan asioiden julkisuutta, kaupungin maineen ylläpitoa työntekijän roolissa ja osallistumismahdollisuutta päätöksentekoon. Kyseisessä luvussa annetaan informaatiota myös muun muassa työajasta, vuosilomasta, sairauslomakäytännöistä, palvelussuhteen päättymisestä, eläketurvasta ja vakuutuksista, työhyvinvoinnista, työsuojelusta, työterveyshuollosta, työpaikkaruokailusta, liikunnasta ja virkistyksestä, koulutuksista, kehityskeskusteluista, henkilöstöviestinnästä, aloitetoiminnasta sekä keskusviraston palveluista. (Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas 2013, 11-24.)

Viimeisenä Töissä Rauman kaupungilla -perehdyttämisopas sisältää työntekijälle tärkeitä yhteystietoja liittyen koko Rauman kaupunkiorganisaatioon, kuten muun muassa henkilöstöjohtajan, palkka- ja palvelusuhdevastaavan, työhyvinvointipäällikön, henkilöstösuunnittelijan ja palkkasihteerien yhteys- ja sijaintitietoja. (Töissä Rauman kaupungilla –perehdyttämisopas 2013, 28.)

7 NÄKEMYKSIÄ KOULUILLA PEREHDYTTÄMISEEN

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa haastateltiin Rauman kaupungin kasvatus- ja opetusviraston taluspäällikköä. Haastatteluissa otettiin selvää, mikä on taluspäällikön näkemys koulujen perehdyttämistyöstä. Hänen lisäksi haastattelun kohteena oli kaksi Rauman peruskoulun rehtoria, joiden avulla opinnäytetyöhön saatiin näkemys myös varsinaista perehdyttämistyötä tekeviltä henkilöiltä. Tällä tavoin opinnäytetyössä huomioitiin sekä viraston johdon kuin myös koulun johdon näkemykset.

7.1 Taluspäällikön näkemys perehdyttämiseen kouluilla

Kasvatus- ja opetusviraston taluspäällikkö on työskennellyt virassaan vuodesta 2008. Hänen tehtäviinsä kuuluu talousasioiden lisäksi esimiestehtävät.

Koulun perehdyttämisen vastuu on koulun esimiehellä eli rehtorilla. Viraston talouspäällikön näkemyksen mukaan: *“Jonkin koulun rehtorin kanta opinnäytetyön tutkimukseen on hyvä saada, koska näkökulma kouluilla on omanlaisensa.”*

Talouspäällikön mukaan perehdyttäminen nähdään usein liian suppeana tapahtumana, vaikka sen vaikutus ja laajuus ovat tärkeitä asioita. Perehtyjän omatoimisuus, halu osaamisen kehittämiseen sekä vastavuoroisuus kytkeytyvät olennaisesti perehdyttämiseen.

Talouspäällikkö näkee strategiset linjaukset ja tavoitteet hyvin tärkeäksi osaksi perehdyttämistä. Rauman Tarina on tärkeä strateginen ohjenuora kaupungin työntekijöiden kaikissa toimissa. Koulujen perehdyttämisessä tulisi olla koko kaupungin sekä oman viraston tavoitteet ja strategiset linjaukset liitteinä tai oheismateriaaleina. *”Jokaisen työntekijän tulisi jollain tasolla tuntea strategiat ja niiden mukaiset tavoitteet, ja niiden tulee olla helposti löydettävissä ja luettavissa.”* Rauman Tarinan keskeisenä linjanvetona on uusi toimintakulttuuri, joka mahdollistaa sen, että Rauman kaupunki on Suomen houkuttelevin työpaikka.

Nykyään Raumalla strategiset linjaukset ja niihin perustuvat tavoitteet ovat konkreettisia ja selkeitä. Strategia ei enää ole hienoa tekstiä pitkässä asiakirjassa, vaan se on kirjoitettu Rauman Tarinaksi, jota on toteutettu vuoden 2014 alusta lähtien kaikissa työyksiköissä. Yhä aktiivisempaa ja innostavampaa ilmapiiriä tavoitellaan kannustavalla toimintakulttuurilla, joten Tarina kannustaa yhdessä työskentelyyn sekä ratkaisujen etsimiseen kuunnellen ja toisiinsa luottaen. Rauman Tarina on jatkuva ja sen toteutumista arvioidaan vuosittain. Tarina sisältää viisi arvoa, jotka muodostavat perustan henkilöstön hyvinvoinnin ja kehittämisen periaatteille. Arvot ovat luottamus, rohkeus, avoimuus, luovuus ja ketteryys. (Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2014.)

“Rauman Tarinan ja kasvatus- ja opetustoimen talousarvion kunkin vuoden omat Tarinaan perustuvat tavoitteet olisi hyvä tuoda perehdyttämisprosessissa lähelle ja ymmärrettäväksi. Perehtyjän tulisi tietää, mitkä ovat koko kaupungin ja oman hallintokunnan tavoitteet, koska ne auttavat ymmärtämään ja hahmottamaan omaa työtä suhteessa kokonaisuuteen. Perehtyjän ja myös kaikkien muidenkin työntekijöiden tu-

lisi tietää, mistä tavoitteet ja strategiat löytyvät.” Rauman Tarinan avulla strategiset linjaukset ja tavoitteet pyritään tuomaan lähemmäs jokaista kaupungin työntekijää. Tarinasta on painettu vihkoja, ja sen pohjalta on luotu koulutuksia ja toimenpiteitä. Rauman Tarinan pohjalta kasvatus- ja opetusvirastolle on asetettu omat tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet.

Taluspäällikön kanta mentorointiin perinteisen perehdyttämisen rinnalla oli myönteinen: *“Perinteinen perehdyttäminen on todella suppeaa, mutta tässä opinnäytetyössä otetaan asiaan laajempi näkökulma. Perehdyttämistä tapahtuu aina ja kuka vain voi kaivata perehdyttämistä. Mentorointi opetuslalla voisi toteuttaa laajaa perehdyttämistä ja sen voisi nähdä jatkumona varsinaiselle perehdyttämiselle, joka josain kohtaa kuitenkin päättyy. Mentorointi kantaa pidemmälle, on vastavuoroista ja jatkuvaa. Kunnallishallinnossa ja koulupuolellakin ollaan jollain tavalla ehkä liikaa lokeroituttu omiin yksikköihin, johon vertaismentorointi voisi tuoda avoimen ja tarpeellisen muutoksen.”* Opetusalan vertaismentoroinnin aloittaminen Raumalla vaatisi syvempää tarkastelua, mutta se nähtiin kuitenkin yhtenä potentiaalisena perehdyttämisen välineenä ja osa-alueena, ja sen hyödyt tunnistettiin. Mentoroinnin keinoin saataisiin hiljaisen tiedon välitystä eteenpäin ja samalla se mahdollistaisi pidemmälle jatkuvan kannustuksen ja tuen henkilön kehitymisessä ja ammatinhallinnassa.

Taluspäällikön kanssa yhteisesti todettiin, että Rauman kaupungin perehdyttämisen pääopas on tärkeä pohja perehdyttämiselle kouluissa, sillä se antaa linjaukset kaikelle perehdyttämistyölle. Koulujen perehdyttämisopas toimii kaupungin pääoppaan rinnalla ja se viedään kaupungin intranettiin. Intranet toimii koulujen perehdyttämisoppaalle hyvänä alustana, koska sen muodon ollessa sähköinen, päivittäminen on huomattavasti helpompaa. Oppaan päivittämisestä keskusteltaessa esiin nousi ajatus siitä, että minulle opastettaisiin intranetin käyttöä siinä määrin, että voisin toimia päivittäjänä. Intranetissä on jokaisella hallintokunnalla oma osionsa. Tähän osioon lisätään yhdeksi pääotsikoksi Perehdyttäminen, jonne lisätään perehdyttämisen materiaalia.

Perehdyttämisen suunnittelussa kouluilla käytetään kaupungin valmista perehdytys-suunnittelupohjaa. Ehdotukseni perehdyttämisen arviointilomakkeen käyttöönotosta, sai kannatusta taluspäälliköltä. Perehtyjän palaute ja arviointi perehdyttämisen onnistumisesta nähtiin tarpeelliseksi. Arvioinnin avulla voidaan saada tärkeää tietoa

perehdyttämisen kehittämiseksi. Samalla perehtyjä nähdään alaistaitoisena ja aktiivisena osapuolena prosessissa. ”*Perehtyjän huomioita kannattaa hyödyntää työnteossa, sillä usein uusi ihminen huomaa kehittämisen kohteita uudessa työssään. Palautekeskustelu perehdyttäjän kanssa on tärkeää. Se, että perehdyttämisprosessissa otetaan huomioon perehtyjän huomiot, tukee ajatusta siitä, että perehtyjä nähdään prosessissa aktiivisena osapuolena. Perehdyttäminen on tärkeää nähdä vuorovaikutteisena tapahtumana, eikä sitä tulisi kokea ”pakkopullana”. Perehdyttämisen näkeminen laajempina kokonaisuutena lisää myös tuloksellisuutta ja sitoutuneisuutta.*”

Ehdotukseni siitä, että koulujen perehdyttämisen arviointilomake suunniteltaisiin siten, että varsinaista tekstiä ei perehtyjän tarvitsisi lomakkeelle kirjoittaa, vaan arviointi toteutettaisiin rasti ruutuun –systemillä, sai hyvän vastaanoton: ”*Perehtyjän on helpompi ottaa kantaa valmiisiin väittämiin, kuin kertoa perehdyttämisen onnistumisesta omin sanoin.*” Näin saadaan arviointilomakkeesta parempi hyöty, ja löydetään helpommin kehittämisen kohteet.

7.2 Rehtorien näkemys perehdyttämiseen kouluilla

Tutkimuksessa haastateltiin kahta Rauman kaupungin peruskoulun rehtoria. Toinen työskentelee 215 oppilaan koulun rehtorina (rehtori 1) ja toinen 48 oppilaan koulun rehtorina (rehtori 2). Rehtoreilta kysyttiin liitteen 1 mukaiset kysymykset.

Rehtori 1 on työskennellyt rehtorina yhteensä noin seitsemän vuoden ajan, josta nykyisessä rehtorin virassaan noin neljä vuotta. Hän perehdyttää paljolti itse, mutta koulun ollessa kaksisarjainen, uuden opettajan perehdyttäjänä toimii myös rinnakkaisluokan opettaja. Kyseisessä koulussa tosin koko työyhteisö perehdyttää enemmän tai vähemmän kaikkia perehtyjä. Rehtori 2 on työskennellyt rehtorina kolme vuotta. Hän myös, rehtorin 1:n lailla, perehdyttää useimmiten itse. Joissain tapauksissa koulun luokanopettaja perehdyttää koulunkäyntiohjaajan.

Kysyttäessä millaista perehdyttämisen materiaalia rehtoreilla on käytössään, rehtori 1 kertoi käyttävänsä Rauman kaupungin perehdyttämisopasta sekä opasta sairauslomakäytännöistä. Lisäksi kyseiselle koululle on koottu kansio, jossa on yleisiä käytännön

asioita sekä vuosittain päivitettäviä asioita. Näiden lisäksi perehdyttämisessä käytetään koulun www-sivuja, jossa suurin osa tiedoista on kaikille julkista. Rehtori 1 pitää tärkeänä sitä, että kouluille suunnatussa perehdyttämisoppaassa kiinnitettäisiin huomio käytännön asioihin. Rehtori 2 on puolestaan laatinut omalle koululle omat ohjeet sekä perehdyttämiskansion. Hän käyttää myös Rauman kaupungin perehdyttämisopasta. Molemmat rehtorit, 1 ja 2, ovat yhtä mieltä siitä, että he hyötyisivät kouluille kohdennetusta täsmäoppaasta. Rehtori 2 toteaa: *”Selkeä opas mahdollistaisi, että perehdyttämisen voisi hoitaa joku muu koulun työntekijä.”*

Molemmat rehtorit kertoivat, että heillä on riittävästi aikaa perehdyttämiseen. Rehtori 1 uskoo, että *”Perehdyttämisopas helpottaisi prosessia ainakin siltä osin, että se auttaisi muistamaan kaikki perehdytettävät asiat. Juoksumoniste, johon on listattu kaikki muistettavat asiat, jo helpottaisi perehdyttämistä. Listaani voisi rastittaa perehdytettävät asiat sitä mukaa, kun ne on tehty.”* Myös rehtori 2 on perehdyttämisen muistilistan kannalla: *”Oppaassa voisi olla asialista (rastituslista), joka pitää uuden työntekijän kanssa käydä läpi. Läpikäyty asia rastitettaisiin läpikäydyksi ja päivämäärä merkitään ylös. Winnovan opiskelijoilla on vastaavanlainen lista käytössä tullessaan harjoittelemaan.”* Rehtori 2:n ehdotuksia muistilistan asioiksi ovat: Koulun järjestys- säännöt, yleiset pelisäännöt, salassapitosäännöt, siisteyden ylläpitäminen, -ensiapu, paloturvallisuus ym. turvallisuuteen liittyviä asioita, tilat, kulkureitit, työaika, tauot, ruokailu, henkilökunta ja esimies.

Kun kysyttiin, mihin perehdyttämisoppaassa pitäisi rehtorin mielestäsi kiinnittää huomiota ja, mitkä asiat siinä olisivat hänen mielestään ensiarvoisen tärkeitä, vastauksissa asioiden julkisuus, salassapito ja turvallisuus koettiin tärkeiksi perehdyttämisen aiheiksi. Näiden toivottiin sisältyvän myös perehdyttämisoppaaseen. Rehtori 2 korostaa vastauksessaan salassapitoasioita ja turvallisuusohjeita ja pitää niitä kaikkein tärkeimpinä asioina perehdyttämisessä.

Palkkaus- ja työsuhdeasioiden kiinnitettiin myös huomiota ja rehtori 2 toivoi niiden jollain tavalla sisältyvän perehdyttämisoppaaseen: *”Työsuhde- ja palkkausasioista voisi olla myös tietoa tai ainakin ohjeet, miten löytää tietoa.”*

Kysymykseen, onko rehtori saanut palautetta perehdyttämisestään, Rehtori 1 kertoi, että hän on saanut palautetta perehtyjiltä: *”Useimmiten palaute on tullut kysymysten muodossa. Kysymykset liittyvät pääsääntöisesti käytännön asioihin, kuten muun muassa kellonaikoihin, ruokailuun, avaimiin, autopaikkoihin, monistamiseen ja tietokoneohjelmiin.”* Rehtori 1 kokee, että palautteen saaminen on ensisijaisen tärkeää, sillä ilman palautetta ja arviointia on hankala kehittää perehdyttämistä. Myös rehtori 2 kokee palautteen saamisen ja mahdolliset lisäkysymykset tärkeiksi: *”Jotta perehdyttäminen tehdään mahdollisimman hyvin, on onnistuminen hyvä arvioida, jotta menetelmää voidaan kehittää tarpeiden vastaamalle tasolle.”*

Haastattelun lopuksi oli mahdollisuus kommentoida vapaasti, jossa Rehtori 1 toteaa *”Useimmiten kouluun vakituksiksi valitut henkilöt ovat olleet sijaisina meillä jo aikaisemmin ja niin pitkään, että he tuntevat talon käytänteet varsin hyvin.”*

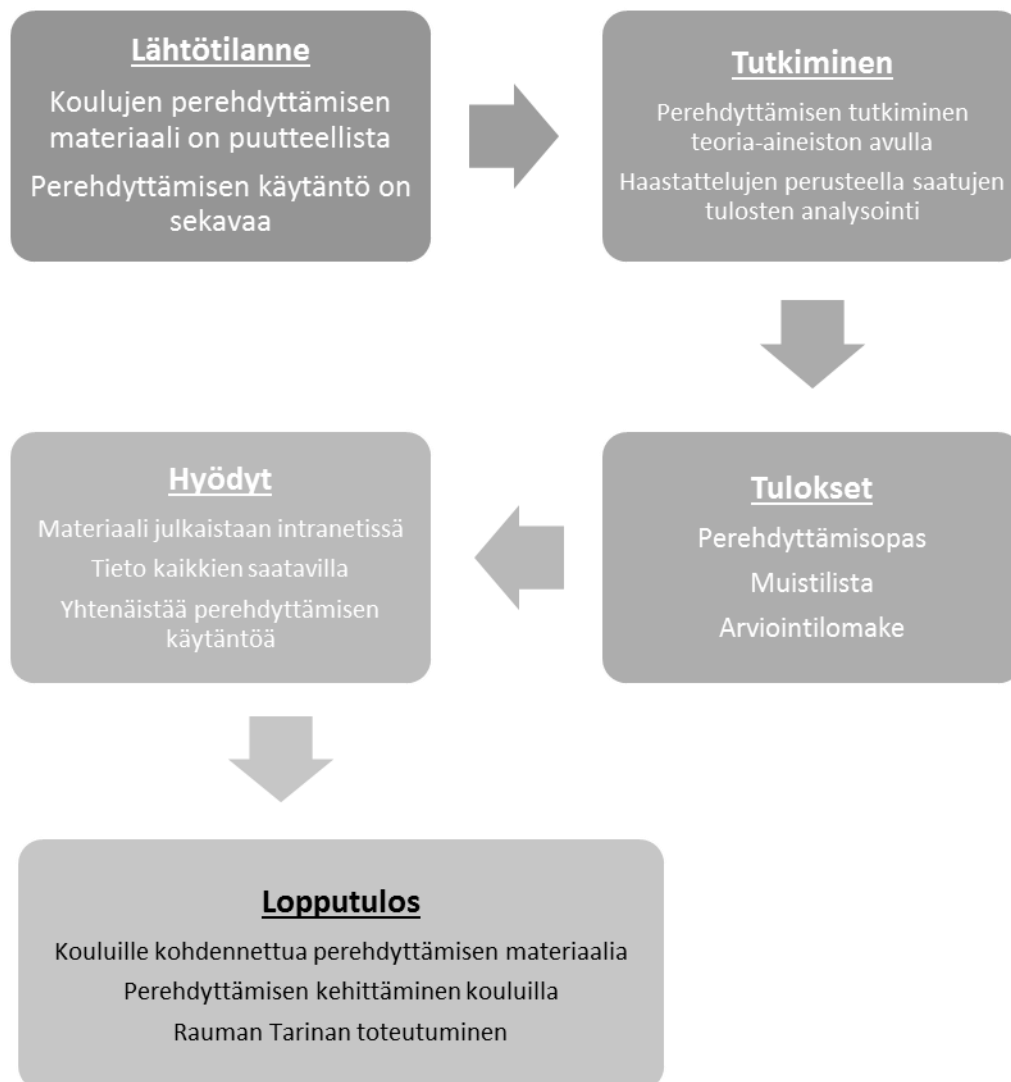
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön kohteena on Rauman kaupungin kasvatus- ja opetustoimen koulujen perehdyttämistyö. Opinnäytetyön tuloksena koulujen käyttöön laadittiin perehdyttämisopas, joka toimii Rauman kaupungin perehdyttämisen pääoppaan rinnalla, sitä täydentävänä osana. Opas laadittiin hyödyntäen hallinnon näkökulmaa perehdyttämiseen ja perehtymiseen. Perehdyttämisoppaan avulla koulujen henkilökunta saadaan perehdytettyä organisaatioon ja työyhteisöön tehokkaammin ja laadukkaammin. Oppaasta tulee siis hyötymään koko koulun henkilökunta. Oppaan sisällysluettelo on tämän opinnäytetyön liitteenä 2. Oppaan lisäksi opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella ja rehtorien toivomuksesta koottiin perehdyttämisen muistilista. Lisäksi perehdyttämistä arvioidaan sitä varten luodulla arviointilomakkeella, joka on opinnäytetyön liitteenä 3.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään perehdyttämisen teoriaa, jossa selvitetään perehdyttämisen tavoitteita, hyötyjä, vastuita ja vaiheita. Opinnäytetyössä kerrotaan kunta-alan perehdyttämisen erityispiirteistä sekä kunnille annetuista suosituksista ja

kannanotoista. Perehdyttämistä ja mentorointia koulu yhteisöissä sekä alaistaitoja käsitellään samassa luvussa. Empiirinen osuus sisältää perehdyttämisen esittelyä Rauman kaupungin organisaatiossa sekä perehdyttämisen pääoppaan esittelyä ja sen tavoitteita. Empiirinen tieto-osa sisältää myös näkemyksiä kouluilla perehdyttämiseen, joita varten haastateltiin kasvatus- ja opetusviraston talouspäällikköä sekä kahta peruskoulun rehtoria.

Kuviolla 6 havainnoidaan tämän opinnäytetyöprosessin kulku alkaen lähtötilanteesta, päättyen lopputuloksiin. Lähtötilanteena oli, että kouluille kohdennettua perehdyttämisen materiaalia ei ollut. Opinnäytetyön avulla tutkittiin perehdyttämistä siihen liittyvän teorian ja aineiston perusteella. Opinnäytetyöprosessin aikana järjestettiin haastatteluita, joiden perusteella selvitettiin perehdyttämisen käytäntöä Rauman kaupungin kouluilla sekä siihen liittyviä puutteita ja parannusehdotuksia. Opinnäytetyön tuloksena syntyivät seuraavat perehdyttämisen materiaalit: Koulujen perehdyttämisopas, perehdyttämisen muistilista ja perehdyttämisen onnistumisen arviointilomake. Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdyttämisen kehittäminen kouluilla ja sen hyötynä on, että se yhtenäistää perehdyttämisen käytäntöä kouluilla. Materiaali julkaistaan Rauman kaupungin intranetissä, jossa se on kaikkien saatavilla; esimiehen, perehdyttäjän, perehtyjän ja koko koulun henkilökunnan. Lopputuloksena on opinnäytetyön avulla perehdyttämisen kehittäminen kouluilla, kouluille kohdennettuja perehdyttämisen apuvälineitä sekä Rauman Tarinan toteuttaminen.



Kuvio 6. Opinnäytetyöprosessi

Perehdyttämisen onnistuminen mitataan lopulta yksittäisissä perehdyttämistapahtumissa. Kun puitteet ovat organisaatiossa huolella rakennetut, luodaan mahdollisuudet laadukkaalle ja hyvälle perehdyttämiselle. Jotta perehdyttäminen onnistuu, perehdyttäjältä vaaditaan vastavuoroista kohtaamista ohjaus- ja oppimistilanteissa. Perehdyttäjän yksilöllisillä valmiuksilla ja taidoilla on voimakas vaikutus työssä onnistumiseen ja siinä viihtymiseen. Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttaa kuitenkin merkittävästi myös esimiehen taidot ottaa tulokas vastaan.

Perehdyttäminen nähdään tänä päivänä niin tärkeänä osana työtä, että perehdyttämiseen, työhön opastukseen ja ohjaukseen velvoitetaan lailla. Lainsäädäntö korostaa työnantajan vastuuta näissä toimissa. Muun muassa Työsopimuslaki, Työturvallisuuslaki sekä Laki yhteistoiminnasta yrityksissä sisältävät määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia siitä, että työntekijöiden työssä suoriutuminen taataan silloinkin, kun organisaatiossa tapahtuu toiminnan, työn tai työmenetelmien muutoksia. Velvoitteella tarkoitetaan kaikkia työntekijöitä, ei vain uusia, joten työntekijän mahdollisuuksia kehittyä tyourallaan on organisaatioissa edistettävä. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt pitivät perehdyttämistä erittäin tärkeänä vaiheena henkilön saapessa työyhteisöön. Perehdyttämistä tulisi tarkastella laajempaan tapahtumana, koska sen vaikutus perehtyjään on mittava. Huomio kiinnittyy nykyään myös perehtyjän rooliin, sillä hänet nähdään aktiivisena, omatoimisena ja kehittymishaluisena osapuolena.

Hyvän ja laadukkaan perehdyttämisen takaaminen vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta, joten työnantajalla olisi oltava perehdyttämistä helpottava suunnitelma. Kouluilla perehdyttämistyöhön koettiin olevan riittävästi aikaa. Tällä hetkellä asiat ovat kerrottu perehtyjälle siinä tilanteessa, kun ne tulevat vastaan. Perehdyttämistyöhön on hyvä luoda mahdollisimman yksityiskohtainen suunnitelmapohja, johon kuitataan asiat tietoon saaduiksi. Suunnitelman tulisi olla joustava, sillä perehtyjät ovat erilaisia sekä taidoiltaan että tarpeiltaan. Tällöin tulisikin huomioida perehtyjän aiemmin hankkimat osaamiset ja taidot sekä se, että muokataanko henkilön yksilöllisiä valmiuksia ja odotuksia työtä vastaaviksi vai halutaanko perehdyttää valmiiseen työnkuvaan. Perehdyttäminen voi vaikuttaa vahvasti perehtyjän mielikuvaan organisaatiosta ja työyhteisöstä sekä siitä, kuinka työnantaja välittää työntekijöistään.

Perehdyttämistä tulee pitää vähintäänkin yhtä tärkeänä rekrytoinnin vaiheena, kuin aikaisempiakin, ellei jopa tärkeimpänä, sillä hyvin valittu työntekijä voidaan pahimmassa tapauksessa menettää epäonnistuneella perehdyttämisellä. Perehdyttämisen virheitä pitäisi pyrkiä aktiivisesti välttämään. Näitä voivat olla kiire, työympäristön esittelyn laiminlyönti tai väärät odotukset tulokkaan osaamisessa. Perehdyttämiselle tulisi varata riittävästi aikaa, josta sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät; työntekijän työmotivaatio kasvaa ja työnantaja saa motivoituneen ja innostuneen työntekijän

palvelukseensa. Positiivista on, että tutkimuksen rehtorien kokemukset ajankäytöstään olivat, että heillä on tarpeeksi aikaa perehdyttämistyölle.

Vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. Hän toimii vuorovaikutussuhteessa työntekijöihin ja huomioi heidät yksilöinä. Perehtyjän perehtymistä edesauttaa oppimisen tavoitteiden asettaminen, jolloin hänelle on selvää, mitä häneltä odotetaan. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu huolehtia siitä, että perehdyttäminen on järjestelmällistä ja siitä, että perehtyjää ohjataan oikealla tavalla. Perehdyttäjän antama palaute ja valmentava opastus ovat perehtyjälle tärkeitä asioita, jolloin toteutuu toiminnan kohdistaminen oikeisiin asioihin. Taidokas perehdyttäjä ohjaa ja tukee perehtyjän oppimista omilla taidoillaan ja toimillaan. Koulujen perehdyttämistyöstä vastaa koulun rehtori ja hän on myös tutkimuksen mukaan se henkilö, joka toimii useimmiten perehdyttäjänä. Rehtorilla on koulussa esimiesasema ja näin ollen hänellä on myös lain velvoite perehdyttämiseen. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, jossa rehtorilla on tärkeä rooli; hän osallistuu koulunsa opetustyöhön osallistuvien henkilöiden valintaan. Raumalla rehtori valitsee koulujen määräaikaiset työntekijät ja vakinaiset työntekijät valitsee rehtorin esityksestä perusopetusjohtaja.

Perehdyttäjä voi olla myös joku muu henkilö, kuin esimies. Tällöin perehdyttämiselle pitää nimetä vastuuhenkilö, joka toimii yhteistyössä esimiehen kanssa. Vastuuhenkilön on tunnettava työtehtävät ja työpaikan toimintatavat hyvin, jotta hän kykenee hyvään ja laadukkaaseen perehdyttämiseen. Tutkimuksen mukaan rehtorin antaman perusperehdyttämisen jälkeen koulujen luokanopettajat ja koko työyhteisö osallistuu perehdyttämistyöhön. Koulujen perehdyttämisoppaan nähtiin tarjoavan vastuunjakoja perehdyttämistyöhön. Selkeä opas antaa mahdollisuuden delegoida perehdyttämistyötä jollekin muulle koulun työntekijälle. Selkeä ja looginen perehdyttämisopas nähtiin hyvänä ja perehdyttämistä helpottavana asiana. Se luo johdonmukaisuutta koulujen perehdyttämistyöhön.

Perehdyttämisessä tärkeiksi koetut asiat poikkeavat toisistaan silloin, kun kyseessä on viraston johto taikka koulun johto. Kasvatus- ja opetusviraston talouspäällikkö painottaa ja pitää merkittävänä strategisten linjausten ja tavoitteiden jalkautumista kouluihin. Hän pitää tärkeänä sitä, että strategiat ja niiden perusteella asetetut tavoitteet otetaan huomioon koulujen perehdyttämistyössä. Opinnäytetyön tuloksena syn-

tyneiden materiaalien avulla Rauman Tarina saadaan näkyvämmäksi kouluissa. Koulujen johdon eli rehtorien vastauksissa strategiset tavoitteet eivät tulleet esiin, vaan niissä korostettiin pääsääntöisesti käytännön asioita.

Organisaatioissa voidaan perehdyttämistyön tueksi laatia perehdyttämisen opas, jossa on organisaation kannalta tärkeitä asioita. Opas on tietopaketti ja se toimii perehtyjän, mutta myös kaikkien työntekijöiden käsikirjana, koska siinä esitellään organisaation toimintaa, sen hallintoa sekä oman viraston henkilökuntaa ja heidän vastuualueensa. Opas toimii perehdyttäjien apuvälineenä ja sillä pyritään työntekijän oppimisen tukemiseen. Tutkimuksen mukaan kouluissa molempien rehtorien perehdyttämistyötä tukee Rauman kaupungin perehdyttämisen pääopas. Pääoppaan nähdään olevan tärkeä ohjenuora koulujen perehdyttämistyölle, sillä se antaa linjaukset kaikelle Rauman kaupunkiorganisaatiossa tapahtuvalle perehdyttämiselle.

Koulujen perehdyttämistyössä turvallisuuteen perehdyttäminen on tärkeässä roolissa. Perusopetuslaki määrittelee oikeudesta turvalliseen opiskeluympäristöön kaikille niille, jotka osallistuvat koulun opetustyöhön. Jokainen koulun työntekijä on omalta osaltaan vastuussa siitä, että oppimisympäristö on kaikille kanssaihmisille turvallinen. Turvallisuusohjeiden sisältyminen koulun perehdyttämisen materiaaleihin pidettiin tärkeänä. Kouluille suunnattuun perehdyttämisoppaaseen ei mielestäni saanut luontevasti lisättyä turvallisuusohjeita, koska ne ovat joka koululla omanlaisensa rakennusten, tilojen ja kulkureittien erilaisuuden vuoksi.

Kjelin ja Kuusiston mukaan perehdyttämisen materiaalin olisi hyvä olla mahdollisimman käytännöllinen, jotta se olisi helppo ottaa käyttöön. Molempien koulujen rehtorien vastauksissa esiin nousee perehtyjän muistilista, jossa tulisi olla lista asioista, jotka perehtyjän pitää selvittää. Muistilista toimii rastitusperiaatteella, johon kuitataan asiat tietoon saaduiksi. Rehtorit painottivat muistilistan asioissa jälleen käytännön asioita, mutta yhtäläillä sen pitää sisältää talouspäällikön painottamia strategisia asioita. Muistilista siis palvelee molempien tahojen näkemyksiä tärkeistä asioista. Muistilistan laatimista ei opinnäytetyöprosessin alkaessa suunniteltu tehtäväksi, vaan tarve sille paljastui vasta haastatteluissa. Tämän tarpeen perusteella opinnäytetyöprosessissa syntyi Koulujen perehdyttämisen muistilista.

Perehtyjän palautteen antoon ja perehdyttämisen arviointiin oli sekä viraston että koulun kanta sama; sitä pidettiin tärkeänä osana perehdyttämisprosessia. Molemmissa tahoissa ymmärretään, että palautteen ja arvioinnin avulla perehdyttämistä voidaan merkittävästi kehittää tarpeen vaatimalle tasolle. Perehtyjä nähdään aktiivisena osapuolena, jonka kokemuksella siitä, kuinka perehdyttäminen on hoidettu, on merkitystä.

Palautteen saaminen on siis esimiehille tärkeää, mutta jos halutaan saada aitoa ja rakentavaa palautetta, annetaanko sitä rehellisesti juuri sille henkilölle, jonka perehdyttämistavoissa olisi parannettavaa. Rauman kaupunki haluaa olla oppiva organisaatio, joka pyrkii toimintansa kehittämiseen. Perehdyttämisen palautejärjestelmässä on kuitenkin merkittäviä puutteita, joten sen kehittämiseen pitäisi kiinnittää suurempaa huomiota.

Henkilö perehdytetään laadukkaasti oppaiden ja muistilistojen avulla, jonka jälkeen hän antaa palautetta ja arvioi perehdyttämisen onnistumista. Opinnäytetyöni perusteella minulle heräsi muutamia kysymyksiä; Mitä tapahtuu perehdyttämisen arvioinnin jälkeen? Kenelle arviointi toimitetaan? Kuka valvoo perehdyttämisen laatua ja onnistumista? Miten perehdyttämistä voidaan parantaa? Ehdotankin, että näihin kysymyksiin Rauman kaupungin henkilöstöhallinto voisi miettiä vastauksia ja antaa hallintokunnille ohjeistusta. Laki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijänsä, mutta siinä ei ole määräyksiä sen toteutumisen ja laadun valvonnasta hallintokuntatasoilla. Laki ei myöskään velvoita arvioimaan, kuinka perehdyttämisessä onnistutaan. Esimies on vastuussa perehdyttämisestä. Tulisiko siis esimiesten esimiehen valvoa, kuinka perehdyttäminen koulu yhteisöissä toteutetaan? Tällöin rehtorien esimies eli kasvatus- ja opetustoimen perusopetusjohtajan vastuulla olisi hyvän perehdyttämisen valvominen Rauman kaupungin kouluissa. Ehdotankin, että hallintokunnissa ja erityisesti niiden johdossa kiinnitettäisiin suurempaa huomiota perehdyttämisen arviointiin työyksiköissä.

Rauman kaupunki toteuttaa henkilöstöpolitiikassaan oppivan organisaation johtajatusta. Se keskittyy henkilöstön uudistumiseen, osaamiseen ja työhyvinvointiin sekä johtamisen tukemiseen. Oppimisen kautta työntekijöiden työelämän laatu paranee, jolloin myös palvelujen tuloksellisuus paranee ja näiden johdosta kuntalaisten tyyty-

väisyys lisääntyy. Tyytyväisillä asiakkailla, laadukkaalla työllä ja työtyytyväisyydellä on tärkeä merkitys, kun puhutaan työssä jaksamisesta.

Kehittymishaluinen ja oppiva organisaatio osaa ottaa huomioon onko perehtyjällä jotain sellaista annettavaa organisaatiolle, jota ei ensisijaisesti haettu. Työnkuvaa voisi uudelleen pohtia, jos perehtyjällä on sellaista osaamista, jota ei aiemmin ole tullut esille. Kun ammattitaito ja kokemus karttuvat myös alaistaidot paranevat. Tulakseen paremmaksi vaikuttajaksi työpaikalla, kukin voi kehittää alaistaitojaan. Taidot opitaan omalla työpaikalla ja työyhteisössä. Jotta alaistaitoja voitaisiin kehittää, esimiestyö on ratkaisevassa asemassa; sen on oltava laadukasta. Alaistaidot ovat merkittävässä asemassa, kun työpaikalla mietitään työn tekemisen ja yhteistyön edistämistä, sillä jokaisen henkilön asenteilla ja toimintatavoilla on vaikutuksensa edistämistyössä.

Rauman kaupungin tavoitteena on oppivana organisaationa keskittyä uudistumiseen ja kehittämiseen. Tämä opinnäytetyö osoittaa, että hyvä ja laadukas perehdyttäminen on kokonaisuudessaan organisaation sekä sen henkilöstön kehittämistä. Työnantajana Rauman kaupunki kannustaa henkilöstöään kokonaisvaltaiseen itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen.

9 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI

Perehdyttäminen ja sen kehittäminen opinnäytetyön aiheena oli erittäin mielenkiintoinen. Perehdyttäminen nähdään rekrytointiprosessissa erittäin merkittävänä vaiheena, joka saattaa loppuun henkilön onnistuneen valinnan taikka uuden työn tai työvaiheen oppimisen. Perehdyttämisellä on merkittävä vaikutus henkilön työssä viihtymiseen ja sen oppimiseen. Laadukkaalla perehdyttämisellä on sekä henkilöä että organisaatiota kehittävä vaikutus. Siksi perehdyttäminen tulisikin nähdä organisaatioissa laajempuna vastavuoroisena toimintatapana, jolla varmistetaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen, työn hyvä sujuminen ja työssä tapahtuvien tapaturmien ehkäiseminen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa perehdyttämisoppaan versio 1 Rauman kaupungin kouluille. Teorian ja tulosten perusteella laadittiin myös perehtyjälle perehdyttämisen arviointilomake. Tulosten perusteella ja rehtorien toiveesta laadittiin myös perehdyttämisen muistilista. Opinnäytetyön avulla oli aluksi suunniteltu laadittavan ainoastaan kouluille kohdennettu perehdyttämisopas, mutta opinnäytetyö tuotikin lopulta kolme koulujen perehdyttämistyön apuvälinettä: perehdyttämisopas, muistilista ja arviointilomake.

Edellä mainittuja materiaaleja ei kouluilla ole ennen ollut käytössä, joten aihe on tarpeellinen ja ajankohtainen. Kouluyhteisöissä tapahtuu vuosittain henkilöstömuutoksia, sillä määräaikaisia opettajia ja koulunkäyntiohjaajia rekrytoidaan pisimmillään lukuvuodeksi kerrallaan. Tämä tarkoittaa sitä, että lähes joka elokuu, kun lukuvuosi alkaa, kouluun tulee uusia työntekijöitä.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Opas otetaan käyttöön kaupungin intranetissä, josta jokainen perehdyttävä, perehtyjä ja koulun työntekijä voi sen tulostaa. Oppaan funktiona on siis toimia perehdyttämisen materiaalina, mutta samalla myös hallintokunnallisena käsikirjana kaikille koulun työntekijöille. Olen työssäni huominnut, että monet nykyisetkään työntekijät eivät ole tietoisia sellaisista asioista, jotka heidän pitäisi organisaatiosta tietää. Näitä ovat muun muassa palkkasihteeri, henkilöstösihteeri, kaupungin palvelupiste, kasvatus- ja opetusviraston johto ja eri ohjelmien vastuu- ja pääkäyttäjät.

Taluspäällikön palaute opinnäytetyöstäni ja sen avulla syntyneestä perehdyttämisoppaasta, oli todella hyvää ja positiivista: Opas on selkeä ja helppolukuinen; asiat etenevät loogisesti ja selkeästi; opas toimii ikään kuin tiedotelehtenä, josta selviää paljon asioita; oppaassa myös neuvotaan, mistä tietoa löytyy. Hyväksi asiaksi koettiin se, että opas sisältää useita linkkejä Rauman kaupungin www-sivuille, juuri niihin tietoihin, joita opas siinä kohdassa esittelee.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani tein huomion, että tämä opinnäytetyö avaa mahdollisuuden perehdyttämisen lisätutkimuksille Raumalla. Esimerkiksi mentorointi ja erityisesti mentorointi opetuslalla on tutkimuksen arvoinen aihe. Mentoroinnista on

kirjoitettu useita teoksia, myös mentoroinnista opetuslalla löytyy kirjallisuutta. Tämän lisäksi teoriaan peilaten voisi tarkemmin tutkia Kokkolan mallia vertaismentoroinnista ja soveltaa sitä käytäntöön Raumalla. Toinen jatkotutkimuksen arvoinen aihealue on alaistaidot. Alaistaidot liittyvät olennaisesti perehdyttämisen onnistumiseen. Alaistaidot ovat tulleet esimiestaitojen rinnalle, kun puhutaan työelämätaidoista. Ne vaikuttavat siihen, kuinka työntekijä ottaa vastaan koulutuksen, kuinka hän oppii ja millaiset asenteet ohjaavat hänen toimintaansa. Kolmas tutkimuskohde voisi olla Rauman kaupungin perehdyttämisen palaute/arviointijärjestelmän kehittäminen. Esimiehet kokivat palautteen saamisen tärkeänä asiana, jotta perehdyttämistä voitaisiin kehittää. Henkilöstöhallinnolla olisi tässä pohdittavaa. Järjestelmää tulisi mielestäni kehittää, jotta saataisiin kaikki hyöty rehellisestä ja aidosti rakentavasta arvioinnista ja palautteesta.

Rauman kaupungin strategiaa, Rauman Tarinaa, on toteutettu vuoden 2014 alusta alkaen kaikissa työyksiköissä. Sen pohjalta on luotu useita koulutuksia ja toimintamalleja. Tarinan avulla tavoitellaan yhä aktiivisempaa ja innostavampaa ilmapiiriä. Strategian mukainen uusi toimintakulttuuri kannustaa yhdessä työskentelyyn sekä ratkaisujen etsimiseen kuunnellen ja toisiimme luottaen. Tämä opinnäytetyö toteuttaa Rauman Tarinaa valmistuessaan moniammatillisen yhteistyön tuloksena. Tutkimusongelmaan ja työn pohjalta luotuihin materiaaleihin löytyi ratkaisu yhteistyöllä. Sain osakseni paljon tukea ja kannustusta, ja ilmapiiri oli positiivisen innostava koko opinnäytetyöprosessin ajan.

LÄHTEET

- Blomqvist, K. 2009. Perehdyttäminen ja perehdyttämisstrategia koulussa. Teoksessa Huhtanen, K. & Keskinen, S. (toim.) Rehtorius peliäkö? Helsinki: OKKA-säätiö. 165–185.
- Ervasti, J. Virtanen, M. 2012. Kouluympäristö hyvinvoinnin tekijänä. Teoksessa Oksanen, T. (toim.) Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Euroopan unionin www-sivut 2015. Viitattu 29.4.2015. <http://ec.europa.eu/>
- Goodwin, P. 9.12.2008. Human Resources : Dealing With Lack of Motivation. Viitattu 29.4.2015. <https://www.youtube.com/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press ja tekijät.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Illikainen, A. 2012. Perehdytys esimiehen työkaluna - case Suomen Citypuhdistus Oy. AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Leppävaara. Viitattu 11.4.2015. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41149/Anita_Illikainen.pdf?sequence=1
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki WSOYPro Oy.
- Keskinen, S. 2005. Tutkimus alaistaidosta kunnissa. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 49.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Viitattu 4.5.2015. <http://tampub.uta.fi/>
- Koski, K. 2015. Tiedonanto Mitä kuuluu, missä mennään –tilaisuudessa 18.3.2015.
- Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Suomen Kuntaliiton julkaisu. http://shop.kommunarbetstgivarerna.fi/uploads/1111hlojohtkasikirja_pieni.pdf
- Kuntatyönantaja-lehti 5/2012. Saatavissa <http://flash.kuntatyönantajalehti.fi/2012-5/>

- Kuntatyönantajien www-sivut 2015. Viitattu 12.4.2015. www.kuntatyönantajat.fi.
- Kupias, P. 2011. Mentoroinnin mahdollisuudet kehittämisessä. Viitattu 10.4.2015. <http://www.tevere.fi/julkaisut-ja-artikkelit/>
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. 2007. L. 13.4.2007/449 muutoksineen
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. L. 30.3.2007/334 muutoksineen
- Leino, S. 2011. Keskustelu yhdistää työyhteisön sukupolvet. SPARK-verkkolehti. Viitattu 26.2.2015. <http://www.healthbio.fi/>
- Leino, S. 2013. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Turun Sanomat. <http://www.ts.fi/mielipiteet/lukijan+kolumni/>
- Liski, M, Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys –opas. Lahti : Lahden ammattikorkeakoulu.
- Opetusalan eettisen neuvottelukunnan kannanotto 18.1.2007. <http://www.oaj.fi/cs/oaj/neuvottelukunnan%20julkaisut>
- Opetushallituksen www-sivut 2014. Viitattu 25.11.2014. <http://www.oph.fi>
- Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita.
- Penttinen, A., Mäntynen, J. 2. painos. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavissa http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Perusopetuslaki. 1998. L. 21.8.1998/628 muutoksineen
- Rainio, P. Kiinnitä työhön ja tulokseen - Opas kuntatyön perehdyttäjille 2010. Kuntatyö 2010. <http://www.rekrykymenlaakso.fi/>
- Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2014.
- Työhön perehdyttäminen ja opastus – kuormittavuuden hallinnan perustana 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. Viitattu 12.4.2015. www.stm.fi
- Työsopimuslaki. 2001. L. 26.1.2001/55 muutoksineen
- Työterveyslaitoksen www-sivut. 2015. Viitattu 29.4.2015. www.ttl.fi

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2015. Viitattu 3.5.2015.
<http://www.tyoturva.fi/>

Työturvallisuuslaki. 2002. L. 23.8.2002/738 muutoksineen

Valencia, C. n.d. Motivation and Productivity in the Workplace. Viitattu 29.4.2015.
<https://www.westminstercollege.edu/myriad/>

Valkiala, O. 2013. Onnistuneessa rekrytoinnissa perehdytys on osa kokonaisuutta.
Myynti & Markkinointi 2/2013. Viitattu 4.5.2015. www.willetway.fi/

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla. 2005. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

REHTORILLE ESITETYT KYSYMYKSET

1. Kuinka kauan olet työskennellyt rehtorina?
2. Nimetäänkö koulussasi perehdyttämiseen vastuuhenkilö vai perehdyttävä itse?
3. Millaista perehdyttämisen materiaalia sinulla on käytössäsi? Hyötyisikö perehdyttämisosuudesta, joka olisi kohdennettu koululla tapahtuvaan perehdyttämiseen?
4. Mihin perehdyttämisosuudessa pitäisi sinun mielestäsi kiinnittää huomiota? Mitkä asiat siinä olisivat mielestäsi ensiarvoisen tärkeitä?
5. Onko sinulla yleensä riittävästi aikaa perehdyttämiseen? Uskotko, että koululle kohdennettu perehdyttämisosuudesta helpottaisi prosessia?
6. Oletko saanut perehdyttäjältä palautetta perehdyttämisen osuudesta perehdyttämisen aikana? Millaista?
7. Onko perehdyttäjän palaute ja perehdyttämisen arviointi mielestäsi tärkeää?

Muita kommentteja:

RAUMAN KAUPUNGIN PERUSKOULUJEN PEREHDYTTÄMISOPAS

SISÄLLYS

1 PEREHDYTTÄMISOPAS OPPIMISEN TUKENA.....	3
2 HALLINTOPALVELUT	3
2.1 Valtuusto.....	3
2.2 Kaupunginhallitus.....	3
2.3 Lautakunnat	4
2.4 Rauman kaupungin organisaatiokaavio	4
2.5 Rauman kaupungin johto.....	5
3 HENKILÖSTÖPALVELUT.....	5
4 PALKKAHALLINNOLLISET PALVELUT	7
4.1 Koulujen palkkasihteerit.....	7
4.2 Palkanmaksupäivät ja lomarahat	8
4.3 Vuosisidonnaiset lisät	8
4.4 Äitiys- ja isyysvapaat.....	9
5 KASVATUS- JA OPETUSTOIMI	9
5.1 Peruskoulut	9
6 KASVATUS- JA OPETUSTOIMEN VIRASTO.....	11
7 KASVATUS- JA OPETUSTOIMEN SÄÄDÖKSET	13
7.1 Lainsäädäntö	14
7.2 Salassapitovelvoite	15
8 STRATEGIAT JA TAVOITTEET	15
8.1 Rauman Tarina.....	16
8.2 Kasvatus- ja opetustoimen strategiaan perustuvat tavoitteet	16
9 KAUPUNGIN KOTISIVUT, INTRANET JA HENKILÖSTÖLEHTI	16
9.1 www.rauma.fi	16
9.2 Intranet.....	17
9.3 Henkilöstölehti.....	17
10 TIETOTEKNISET OHJELMAT	17
10.1 Tietotekniset ongelmat.....	18
10.2 Ohjelmien pää- ja vastuukäyttäjät	18
11 TYÖTERVEYSHUOLTO	18
12 TYÖSUOJELU	19



PEREHDYTTÄMISEN ARVIOINTI

Perehdyttämisen arvioinnin tarkoituksena on arvioida, miten perehdyttäminen on onnistunut.

Arvioi perehdyttämistä vastaamalla alla oleviin väittämiin asteikolla:

1 olen eri mieltä, 2 en osaa sanoa, 3 olen samaa mieltä

1) Perehdyttämisen prosessi alkoi välittömästi saavuttuani työpaikalle 1 2 3
2) Esimies kävi kanssani alkukeskustelun, jossa esiteltiin perehdyttämissuunnitelma 1 2 3
3) Minut esiteltiin nopeasti työyhteisölle 1 2 3
4) Sain perehtymistä helpottavaa materiaalia, kuten perehdyttämispöytäkirjan ja muistilistan 1 2 3
5) Minulle esiteltiin turvallisuusohjeet ja –kansio 1 2 3
6) Minulle esiteltiin koulurakennus ja kulkureitit 1 2 3
7) Sain tietoa kaupungin tyky-toiminnasta 1 2 3
8) Minut perehdytettiin koulun käytössä oleviin sähköisiin ohjelmiin, kuten Wilmaan, ESSiin ja sähköpostiin sekä intranettiin ja kotisivuihin 1 2 3
9) Minulle kerrottiin, mistä löytyvät organisaation strategiat ja niiden tavoitteet 1 2 3

Mielipiteelläsi on merkitystä. Tässä voit kertoa huomioitasi perehtymiseen liittyvissä asioissa:

Saavutettiinkö tavoitteet, oliko perehdyttäminen onnistunut, missä erityisesti onnistuttiin, missä oli korjattavaa tai puutteita, mitä pitäisi tehdä toisin, ehdotukseni muutoksista tai korjattavista asioista yms.
