

# Perehdytyksen erityispiirteet kolmessa yhdistyksessä

Annika Ekmark

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2015

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Ekmark, Annika	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.04.2015
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Perehdytyksen erityispiirteet kolmessa yhdistyksessä		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Riku Ojanperä		
Toimeksiantaja(t) Kehitysvammaisten Tukiliitto ry, Kehitysvammaisten Palvelusäätiö ja Me Itse ry		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin kolmen järjestön Kehitysvammaisten Tukiliitto ry:n, Kehitysvammaisten Palvelusäätiön ja Me Itse ry:n perehdytystä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää näiden kolmen järjestön perehdytystä kahdesta näkökulmasta, perehdyttäjien ja perehdytettävien. Tutkimuksen taustatietoja varten haastateltiin kahta yhdistyksen työntekijää, joilla oli paljon tietoa yhdistysten toiminnasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko perehdytys tarpeeksi kattavaa ja onko sitä mahdollista vielä parantaa entisestään ja miten.</p> <p>Tutkimuksen viitekehys rakennettiin perehdytykseen liittyvien aineistojen pohjalta niin esimiehen kuin alaisenkin näkökulmasta katsottuna. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja empiirinen osa kerättiin kyselytutkimuksella. Kysely tehtiin perehdyttäjille ja alle kaksi vuotta sitten taloon tulleille henkilöille.</p> <p>Kyselystä ilmeni, että järjestöillä on jo nyt perehdytyksessä monipuoliset keinot käytössään. Perehdyttäjät ja perehdytettävät kokivat perehdytyksen kaiken kaikkiaan onnistuneeksi. Vastauksista saatiin selville pieniä parannusehdotuksia, jotka liittyivät lähinnä perehdytyksen alkupäivien sisältöön ja ajankäyttöön. Kyselystä selvisi myös työpaikan hyvä ilmapiiri, joka tuotiin esiin useammassa vastauksessa.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan käyttää apuna kehityskeskusteluissa ja päivitetessä perehdytysopasta. Jatkotutkimuksena voisi ajatella samantyyllisen tutkimuksen uusimista, jonka avulla voidaan seurata perehdytyksen kehitystä järjestöissä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Perehdytys, yhdistys, osaamisen johtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) Ekmark, Annika	Type of publication Bachelor's thesis	Date 17.04.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 50	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The special features of orientation in three association</b>		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Ojanperä Riku		
Assigned by Kehitysvammaisten Tukiliitto ry, Kehitysvammaisten Palvelusäätiö and Me Itse ry		
Abstract <p>This thesis explored orientation as implemented in the following three associations: Kehitysvammaistentukiliitto, Kehitysvammaisten palvelusäätiö and Me Itse ry. The aim of this survey was to investigate the orientation processes of these three associations from an instructor's and a recruit's points of view. In order to collect background information for the survey, two experienced employees of the associations were interviewed. The purpose of this study was to determine if the orientation processes were comprehensive enough and whether it is still possible to further improve the processes, and how that should be done.</p> <p>The frame of reference was built on the basis of orientation-related data taken into account both the instructor's and the recruit's points of view. The research method was qualitative, and the empirical data was collected using a questionnaire survey. The survey was directed to the mentors and those who had been working for less than two years in the associations.</p> <p>The survey revealed that associations already have versatile means at their disposal. The instructors and recruits experienced that the orientation processes had been successful. The responses also implied improvements, mainly related to the early days of the orientation and the use of time. The survey also revealed a good occupational highlighted in several responses.</p> <p>The results can contribute to development discussions and updating the orientation guide. Further research could focus on repeating the same style of research as a follow-up study, which could be used to track the development of orientation in the associations.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Orientation, association, knowledge management		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>PEREHDYTYS KAHDESTA NÄKÖKULMASTA.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>TOIMEKSIANTAJIEN ESITTELY .....</b>	<b>5</b>
2.1	Kehitysvammaisten Tukiliitto ry .....	5
2.2	Kehitysvammaisten Palvelusäätiö .....	5
2.3	Me Itse ry.....	6
2.4	Opiskelutausta .....	6
2.5	Työtehtävät.....	6
2.6	Työharjoittelu .....	8
<b>3</b>	<b>PEREHDYTYS .....</b>	<b>9</b>
3.1	Perehdytys ja sen tavoitteet.....	9
3.2	Perehdytysuunnitelma .....	11
3.3	Perehdytyksen haasteet .....	12
3.4	Perehdytyksen hyödyt.....	12
3.5	Perehdytys tutkittavissa kohteissa .....	14
3.6	Perehdytyksen lainsäädäntö .....	14
<b>4</b>	<b>OSAAMISEN JOHTAMINEN .....</b>	<b>17</b>
4.1	Henkilöstön kehittäminen .....	18
4.2	Esimiestaidot .....	19
4.3	Alaistaidot.....	20
4.4	Viestintä.....	21
4.5	Hiljainen tieto .....	22
4.6	Palautteen anto .....	23
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>26</b>
5.1	Lähtötilanne ja tausta .....	26
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	26
5.3	Toteutus.....	27
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>30</b>
6.1	Perehdyttäjien vastaukset .....	30
6.2	Perehdytettävien vastaukset.....	32
6.3	Päätelmät.....	33
<b>7</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>37</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>39</b>
	<b>LIITE 1 .....</b>	<b>42</b>
	<b>LIITE 2.....</b>	<b>43</b>

# 1 PEREHDYTYS KAHDESTA NÄKÖKULMASTA

On tavallista, että perehdytys käsittää lyhyen organisaation ja sen työntekijöiden esittelyn ja työpisteen osoittamisen. Perehdytys voi myös olla monitasoinen, tarkkaan ohjattu väylä, jolla pyritään takaamaan, että tulokas omaksuu täsmälliset toimintatavat. On valitettavaa, että löytyy myös niitä organisaatioita, joissa perehdytystä ei ole lainkaan, sillä vähäinenkin perehdytys on parempi kuin ei mitään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 35.)

Kehitysvammaisten Tukiliitto ry, Kehitysvammaisten Palvelusäätiö ja Me Itse ry ovat kehitysvammaisia ja heidän omaisiaan palvelevia järjestöjä, joiden pääpaikat ovat Tampereella. Ajatus näiden kolmen toistensa kanssa yhteistyössä toimivan järjestön perehdytyksen tutkimisesta lähti siitä, että olen satunnaisesti työskennellyt heidän tapahtumissaan. Näissä järjestöissä käy paljon työharjoittelijoita, ja erilaisten projektien johdosta järjestöihin tulee vuosittain jatkuvasti uusia työntekijöitä. Myös työnkuva talon sisällä voi vaihtua. Osaamisalue on laaja, sillä työtehtävien ja oman organisaation lisäksi on tiedettävä myös, mitä rinnalla toimivat alan järjestöt tekevät. Perehdytyksen toimivuutta ei ole aiemmin tutkittu missään kohteina olevista järjestöistä. Perehdytyksiin käytetään vuosittain useita työtunteja, mutta onko perehdytys riittävää?

Tutkimustehtävän tarkoituksena on selvittää, onko perehdytys tarpeeksi kattavaa, onko sitä mahdollista vielä parantaa entisestään ja jos on, niin miten. Tarkoituksena on myös selvittää, kokevatko perehdyttäjät perehdytyksen samalla tavalla kuin uudet työntekijät ja koskevatko mahdolliset parannusehdotukset samoja asioita. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Kanasen (2008, 24–25) mukaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii etsimään löydöksiä ilman määrällisiä keinoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään, kuinka tutkittava joukko kokee asiat ja pyritään ymmärtämään ilmiötä.

Järjestöjen osaamiskenttä on laaja, ja siksi on tärkeää, että perehdytyksessä osataan painottaa tärkeimpiä asioita ja antaa niille riittävästi aikaa. Oikeisiin asioihin

panostaminen nopeuttaa tulokkaan oppimista itsenäiseen työskentelyyn ja vie vähemmän aikaa perehdyttäjältä, sillä minimoidaan virheet ja päästään nopeammin laatutavoitteisiin. Onnistunut perehdytys lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

Lähdin liikkeelle haastatteleamalla kahta järjestön työntekijää taustatietoja varten. Tarkoitukseni oli etsiä tarkempaa tietoa yhdistysten toiminnasta, jotta niiden tietojen pohjalta pystyisin laatimaan kyselyt, joiden avulla saisin tutkimustehtävään vastauksen. Näitä haastatteluja apuna käyttäen tein kyselylomakkeet, jotka jaoin kahdelletoista työntekijälle; perehdyttäjille sekä alle kaksi vuotta sitten taloon tulleille henkilöille. Tutkimus koottiin empiirisen aineiston ja teorian pohjalta.

Kauhanen (2006, 145) on jakanut perehdyttämisen kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osa-alueessa perehdytystä annetaan työyhteisön toiminta-ajatukseseen, arvoihin, tapoihin ja tulevaisuuden visioon. Näitä Kauhanen kuvaa sanoilla työyhteisöön perehdyttäminen. Toisena osa-alueena Kauhanen nostaa tutustumisen työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin. Tätä kuvataan nimellä työpaikkaan perehdyttäminen. Kolmas alue perehdyttämisessä on henkilön omiin työtehtäviin sekä siihen liittyviin odotuksiin perehdyttämistä. Tämän Kauhanen on todennut olevan työhön perehdyttämistä eli työnopastusta.

Tässä tutkimuksessa perehdytys käsittää kaikki ne toimet, joilla autetaan tulokasta kykenemään itsenäiseen työskentelyyn mahdollisimman tehokkaasti. Perehdytys ei koske vain tulokasta ja perehdyttäjää, vaan uuden henkilön opastus kuuluu kaikille, se on tärkeä osa esimiestaitoja, ja siinä on huomioitava myös lainsäädäntö. Perehdytys on alueena kovin laaja. Kirjallisuutta aiheesta löytyy paljon, teoriaa kootessa oli mietittävä mitkä asiat olennaisesti liittyvät aiheeseen ja mihin se olisi järkevää rajata. Alkuhaastatteluissa saatiin tietoa muun muassa yhdistyksen viestinnästä, joten siihen liitettiin myös teoriaa. Perehdytykseen myös liittyvät henkilöstön kehittäminen, esimiestaidot, hiljainen tieto, alaistaidot, ja palautteen anto. Vaikka tutkimuksessa selvitetään em. asioita niin teorian kuin yhdistyksienkin osalta, rajataan tutkimus siten, ettei uusia perehdytysoppaita laadita, vaan tuodaan esille mahdolliset keinot perehdytyksen parantamiseksi.

Tutkielma alkaa toimeksiantajien esittelyillä, jonka jälkeen selvitetään teoreettista taustaa ja aiheeseen liittyviä käsitteitä. Osaamisen johtaminen luvussa käsitellään johtajuuden merkitystä perehdytykseen ja avataan siihen liittyviä termejä.

Osaamisen johtamisen tehtävä on huolehtia, että organisaatioilla on oikeanlaista osaamista saatavilla nyt ja myöskin tulevaisuudessa. Seuraavaksi kerrotaan tutkimuksen tekemisestä ja lopuksi empiirisen aineiston tulokset sekä pohdinta.

## 2 TOIMEKSIANTAJIEN ESITTELY

### 2.1 Kehitysvammaisten Tukiliitto ry

Kehitysvammaisten Tukiliitto aloitti toimintansa 16.4.1961 nimellä Vajaamielisten Tukiyhdistysten Liitto. Silti ensimmäiset aloitteet liiton perustamiseksi on tehty jo vuonna 1940. Yhdistyksen tavoitteena on antaa hyvä elämä kehitysvammaisille ja heidän lähiomaisilleen. Tavoitteen saavuttamiseksi yhdistys pyrkii kehittämään yhteiskunnallista tasa-arvoa ja oikeuksia sekä tukemaan jäsenyhdistyksiään. Koko Suomen alueella toimii 169 yhdistystä, joissa on kaikkiaan n. 17 000 henkilöä. Jäseninä ovat kehitysvammaiset henkilöt, heidän omaisensa ja läheisensä, alalla toimivat työntekijät sekä kansalaiset, jotka tavoittelevat kehitysvammaisille ihmisille hyvää elämää. (Mikä on Kehitysvammaisten Tukiliitto n.d.)

Kehitysvammaisten tukiliiton tehtäviä (Mikä on Kehitysvammaisten Tukiliitto n.d.):

- Koulutuksen järjestäminen kehitysvammaisille ihmisille sekä heidän läheisilleen
- Vapaaehtoistyön kehittäminen ja vertaistoiminta
- Erilaisten toimintavälineiden kehitys ja välitys vapaa-ajan käyttöön
- Työhön pääsyn helpottaminen
- Oikeusasioissa neuvominen

### 2.2 Kehitysvammaisten Palvelusäätiö

Kehitysvammaisten palvelusäätiön on perustanut Kehitysvammaisten Tukiliitto vuonna 1992. Säätiö on omaistustainen, koko Suomen kattava palveluiden tuottaja ja kehittäjä. Toimintaa tuetaan Raha-automaattiyhdistyksen (Ray) avustuksilla, ja säätiö on voittoa tavoittelematon. Säätiön tavoitteena on luoda laadukkaita palvelumalleja ja löytää yksilöllisiä ratkaisuja helpottamaan erityisiä tarpeita



omaavan henkilön sekä heidän läheistensä arkea samalla parantamalla heidän elämänsä laatua. (Mikä on KPVS n.d.)

### 2.3 **Me Itse ry**

Yhdistys on kansalaisjärjestö, joka puolustaa kehitysvammaisten ihmisten oikeuksia, se tukee vammaisten osallistumista yhteiskunnan toimintaan ja pyrkii tasavertaisuuteen. Me Itse ry on kehitysvammaisten ihmisten oma yhdistys, jolla on jäseniä 900. Päättävä elin on vuosikokous, joka järjestetään kerran vuodessa. Siellä valitaan yhdeksän hengen johtoryhmä kehitysvammaisista ihmisistä. Johtoryhmän tehtävänä on edustaa yhdistystä, ottaa kantaa asioihin ja linjata yhdistyksen toimintaa. Vuosikokoukseen saavat osallistua kaikki yhdistyksen jäsenet. (Mikä on Me Itse n.d.)

### 2.4 **Opiskelutausta**

Näiden kolmen järjestön työntekijöiden koulutustaustat ovat hyvin erilaisia. Mukana on monia sosiaalipuolen koulutuksen omaavia, sosionomeja, sosiaalityöntekijöitä ja yhteiskuntatieteilijöitä. Joukossa on opettajia, tiedotuksen ammattilaisia, lakimiehiä ja myös kaupallisen koulutuksen saaneita. Kehitysvammaisten Palvelusäätiö, jolla on liki 20 palvelukotia vaikeavammaisille, työllistää myös kehitysvammaohjaajia ja hoitoalan koulutuksen saaneita. Hyvin monella on kaksi tutkintoa ja lähes kaikilla ammatillista lisä- ja täydennyskoulutusta. Työnantajat suhtautuvat myönteisesti henkilökunnan lisäkoulutukseen ja kannustavat opintoihin. (Niemi 2014.)

### 2.5 **Työtehtävät**

Työtehtäväkenttä on laaja. Kehitysvammaisten Tukiliiton sisällä työtehtävät painottuvat edunvalvontaan, koulutukseen ja järjestötoimintaan. Tukiliitto on vahvasti mukana sosiaalilainsäädäntöjen valmisteluissa, antaa jäsenilleen lakineuvontaa, järjestää koulutuksia ja mahdollistaa vertaistuen toteutumista.

Tukiliitto julkaisee kahta lehteä: Tukiviestiä ja selkokielistä Leija-lehteä. Tukiliito toimii mukana erilaisissa yhteistyöverkostoissa, joissa tavoitteena on vammaisten yhdenvertainen kohtelu ja hyvä elämä. Tukiliiton Malike-toiminnalla on myös vaikeavammaisille lapsille ja aikuisille vapaa-ajan toimintavälineiden esittely-, kokeilu- ja välinevuokraustoimintaa. Välineitä ja laitteita myös kehitellään yhdessä erilaisten apuvälineyrittäjien kanssa. Tukiliitto järjestää myös ensitieto- ja sopeutumisvalmennuskursseja. (Niemi 2014.)

Kehitysvammaisten Palvelusäätiön tehtäväkentässä on asumisen järjestämistä, ja kuten nimikin jo kertoo, palvelun tuottamista. Palvelusäätiöllä on 18 palvelukotia eri puolilla maata, joissa on henkilökuntaa paikalla ympäri vuorokauden. Palvelusäätiö myös hankkii asuntoja kehitysvammaisille, ostamalla asunnon vapailta markkinoilta ja vuokraamalla sen vammaiselle henkilölle. Hankittuja asuntoja on tällä hetkellä yli 100. Tässä toiminnassa painottuu vahvasti kaupallinen koulutus. Palvelusäätiöllä on lomittajapalvelua, jossa lomittaja menee kehitysvammaisen henkilön kotiin ja huolehtii vammaisesta henkilöstä sekä hänen sisaruksistaan, jolloin vanhemmat voivat pitää lomaa. Palvelusäätiöllä on teeman mukaista leiri- ja kurssitoimintaa ympäri vuoden. (Mt.)

Me Itse -yhdistys mahdollistaa kehitysvammaisten ihmisten oman äänen kuulumisen erilaisilla tempauksilla ja kannanotoilla. Se järjestää myös erilaisia omien oikeuksien tunnistamiseen ja vaikuttamiseen liittyviä koulutuksia kehitysvammaisille jäsenilleen. (Mt.)

Niin kutsutut tukipalvelut ovat yhteisiä kolmen järjestön kesken. Tukipalvelut huolehtivat kirjanpitoon, palkanmaksuun, henkilöstöasioihin ja siivoukseen liittyvistä asioista. Kolmen järjestön henkilökuntaa on yhteensä liki 300 työntekijää. Kaikilla kolmella järjestöllä on monipuolista kehittämistoimintaa, jota toteutetaan projektien ja kehittämishankkeiden avulla. Kaikki ovat myös mukana erilaisissa kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa. Kaikkien kolmen järjestön pääasiallinen rahoitus tulee Raha-automaattiyhdistykseltä. (Mt.)

## 2.6 Työharjoittelu

Kaikilla kolmella järjestöllä käy harjoittelijoita. Harjoittelijat ovat usein opiskelijoita Tampereen yliopistolta tai ammattikorkeakoulusta. Harjoittelijoille pyritään järjestämään työtehtäviä, jotka voisivat edesauttaa heidän opintojaan, antavat mahdollisimman laajan kuvan kehitysvammahuollon eri osa-alueista ja auttavat ymmärtämään ihmisiä, joilla vamma on ymmärtämisen alueella. Harjoittelijat perehdytetään mahdollisimman hyvin, ja heille annetaan vastuullisia tehtäviä. (Niemi 2014.) Tarkemmin järjestöjen perehdytyksestä kerrotaan kohdassa 3.5 Perehdytys tutkittavissa kohteissa.

## 3 PEREHDYTYS

### 3.1 Perehdytys ja sen tavoitteet

Perehdyttäminen sisältää usein työhönopastuksen sekä alku- ja yleisperehdytyksen. Lyhyesti perehdytys käsittää kaikki ne toimet, jotka edesauttavat työssä onnistumista. Laajemmin sillä tarkoitetaan tukea ja toimenpiteitä, joiden avulla työntekijän osaaminen, työyhteisö ja ympäristö kehittyvät niin, että työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun ja oppii selviytymään itsenäisesti tehtävistään. Perehdyttämistä ei tapahdu vain uutta työtä aloitettaessa, vaan sitä voidaan käyttää myös pitkän vapaan jälkeen tai henkilön perehtyessä uusiin työtehtäviinsä organisaationsa sisällä. (Kupias & Peltola 2009, 17–19).

Työntekijän aloittaessa uutta työtä on pidettävä huolta, että perehdytys on riittävää. Työntekijän perehdytys on työnantajan vastuulla, ja sen on oltava tarpeeksi kattavaa. Omien työtehtävien lisäksi on työnantajan opastettava työpaikan toimintaan, välineisiin, joita työssä tulee tarvitsemaan, sekä työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Työnantaja itse tai vastaavasti henkilö, joka perehdyttämisen suorittaa, käy työntekijän kanssa läpi työtehtävät, työsuhteeseen liittyvät asiat (esim. työaika, koeaika, palkka), työpisteet, työturvallisuuteen liittyvät asiat, kuten laitteiden käytön opastus ja ohjeistus sekä mahdollisten suojarusteiden käyttö. Perehdytys voi tapahtua osin myös kirjallisena, esimerkiksi perehdytysoppaana, johon olisi syytä tutustua rauhassa. (Perehdytys 2014.)

Sanotaan, että työpaikassa aloittaminen on monesti stressaavien asioiden kärkisijoilla ihmisen elämässä. Stressin kokemus riippuu henkilön itseluottamuksesta ja aiemmasta työhistoriasta. Epäselvät työtehtävät, jotka liittyvät olennaisesti tulokkaan osaamisen arviointiin, voivat ahdistaa. Tulokas pyrkii näyttämään kykynsä ja vastaamaan organisaation odotuksia. Lisäksi tulokas asettaa itselleen oman vaatimustasonsa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 117.)

Uusille tulokkaille annetaan runsaasti tietoa yrityksen rutiineista ja teknisistä asioista. Usein oletetaan, että tulokkailla on tarvittavat tiedot ja taidot että he kykenevät omaksumaan tarvittavat taidot työtehtävien suorittamiseen. Tulokkailla on usein iso paine todistaa kykynsä, ja he arastelevat kysyä, koska se paljastaisi heidän tietämättömyytensä. Tästä syystä moni turvautuu vastauksen etsimiseen muualta kuin lähimmältä työtoveriltaan, vaikka nimenomaan yritys olisi painottanut tiedon jakamista. Organisaatiot, jotka sopeuttavat uudet työntekijät onnistuneimmin, painottavat ihmissuhteita. Uudet suhteet mataloittavat kynnystä kysyä apua. Tulokkailla, jotka eivät hanki tietojaan kysymällä, on hankaluuksia rakentaa uutta suhdeverkostoa. Tämä voi mahdollisesti muodostua ongelmaksi myöhemmin, kun tulokas saa eteensä mutkikkaamman tai laajemman työtehtävän. Työtovereiden tiedot ja taidot olisi hyvä tietää siltä varalta, että apua tarvitaan. Tässä kohtaa verkoston tuki on korvaamaton. Jos perehdytyksessä painotetaan liikaa oppaita ja koulutusta, voi seurata tahatonta haittaa, sillä uusi tulokas ei vielä silloin pysty erittelemään saamastaan tiedosta tärkeimpiä ja olennaisimpia kohtia ja uuvuttaa itsensä. Esimiesten tulisi painottaa ihmissuhteiden kehittämistä eikä pelkästään tiedon jakamista. (Cross, Parise & Rollag 2005, 35–37.)

Perehdyttämisprosessi alkaa ensimmäisestä kontaktista tulokkaan ja työpaikan välillä. Perehdytyksen katsotaan loppuneen, kun tulokas on siirtynyt ulkopuolisen roolista ja irrallisena olemisesta organisaation jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Tarkkaa rajausta siitä, milloin perehdytys varsinaisesti loppuu, ei pystytä sanomaan. Yleisesti voidaan sanoa, että se loppuu, kun tavoitteisiin on päästy ja tulokas esittää kysymyksiä, joihin ei edes organisaatiolla ole antaa vastausta. (Mts. 205.)

Perehdytyksen suorittamiseen on kiinnitettävä huomiota, sillä huonolla perehdytyksellä voidaan aiheuttaa prosessin sujumattomuutta, aikataulujen viivästyksiä, eikä yleinen toiminta pääse samalle tasolle vanhojen työntekijöiden kanssa. Vaillinainen perehdytys voi johtaa reklamaatioihin ja välittömiin kustannuksiin. Vielä vakavampaa on asiakkaan menetys ja yrityksen maineen tahraaminen. Kuten tiedämme, pahat kellot kuuluvat kauemmaksi kuin hyvät ja voivat pahimmillaan johtaa jopa päivän uutisotsikoihin. (Mts. 20–21.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 16) mukaan onnistuneen perehdytyksen määrittelee lopulta asiakas arvioidessaan palvelua.

### 3.2 Perehdytysuunnitelma

Laadukas perehdytys taataan huolellisella suunnittelulla. Työntekijät sisäistävät perehdytyksen eri tahtiin, sillä osaamiseen vaikuttavat koulutus sekä aikaisempi työkokemus. Suunniteltaessa perehdytystä olisi huomioitava nämä yksilölliset erot. (Kupias & Peltola 2009, 11, 127.) Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, joka pitää työstään ja on mahdollisimman kokenut. Vaikka perehdyttäjäksi valitaan vain tietty henkilö, on koko organisaation osallistuttava siihen vuorollaan. Perehdyttäjältä oletetaan kiinnostusta toisen auttamiseen ja ymmärrystä siitä, että kerran sanottu ei välttämättä ole heti kuultu ja ymmärretty. Koska tulokas on alkuun melkoisessa informaatiotulvassa, olisi syytä jaksottaa uuden oppiminen ja aloittaa yleisimmistä tehtävistä. Perehdyttäjän on hyvä osata myös kuunnella, pysähtyä ja jutella asioista. Kirjoittajat ovat maininneet, että laadukain perehdytystilanne voikin olla kahvikupin äärellä juttelu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

Uudelle työntekijälle ei ole viisasta kertoa ensimmäisenä päivänä kaikkea mahdollista organisaation historiasta, rakenteesta, tuotteista tai palveluista. Ei kannata myöskään aloittaa kertomalla yrityksen tavoitteista kilpailijoihin nähden tai sen filosofiasta, sillä ensimmäisen päivän informaatiosta tulokkaalle jää mieleen alle 15 % (Arthur 2005, 299).

Perehdytys on tärkeä osa henkilön kehittämistä. Työmotivaatio, viihtyminen ja uusien asioiden nopea omaksuminen tuo organisaatiolle säästöjä, ja ne olisi syytä ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa käytetään perehdytyksessä usein ohjekirjaa, muistilistaa tai perehdyttämishjelmaa. Uuden työntekijän oltua vuoden talossa hän pystyy antamaan täyden panoksensa työntekijänä. (Kauhanen 2006, 146–147.)

### 3.3 Perehdytyksen haasteet

Cross, Parise ja Rollag (2005, 33–34) mainitsevat kolme haastetta, jotka uuden työntekijän tulo tuo tullessaan. Ensimmäiseksi haasteeksi he nimeävät kyvyn saada tulokas työskentelemään mahdollisimman pian ja tuottavasti. On selvää, että aluksi tulokas vie työtoverien aikaa sekä perehdytys- ja koulutuskustannuksia. Tulokkaalle maksetaan tietenkin myös palkkaa. Tämä johtaa siihen, että yrityksen tuottavuus laskee hetkellisesti. Toisena haasteena he kertovat tulokkaiden olevan yritykselle tärkeitä, mutta huonosti hyödynnettyjä voimavaroja, koska uusien työntekijöiden luovuutta ei osata hyödyntää. Tulokkaalla voi olla taskussaan paljonkin tuoreita ideoita, erilaisia näkökulmia asioihin, uudenlaista osaamista ja yhteyksiä, joita hyväksikäyttämällä lisätään innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. Haastateltaessa uusia työntekijöitä monet heistä kertoivat turhautuvansa, koska heidän ideoitaan ei kuunnella. Ennen kuin uudet työntekijät mukautuvat talon tavoille, olisi tärkeää saada irti nämä uudet tuulet yrityksen hyväksi. Kolmantena haasteena on pitää tulokkaat talossa tarpeeksi pitkään, jotta heihin käytetyt rekrytointi- ja perehdytyskustannukset saadaan peitettyä. Pitää muistaa, että suuri osa yritysten tiedosta ja taidosta piilee sen työntekijöissä. (Mts. 40.)

Tulokas tekee paljon havaintoja työympäristöstään ja työtovereistaan. Puhe ja todelliset käytännöt eivät saisi olla ristiriidassa, sillä monet ottavat mallia muista työntekijöistä. Varsinkin asiat, jotka liittyvät työskentelytapoihin ja työturvallisuuteen, olisi syytä kerrata työsuhteen vakiinnuttua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 105.) Jos työpaikalla kerrotaan työpäivään kuuluvan 15 minuutin kahvitauko ja muut työntekijät istuvat kerralla 30 minuuttia, voidaankin miettiä, kumpaa tapaa tulokas alkaa noudattamaan.

### 3.4 Perehdytyksen hyödyt

Monikaan työnantaja ei ymmärrä, miten paljon hyötyä oikealla tavalla perehdytetystä työntekijästä on työpaikalleen. Perehdytys olisikin hyvä aloittaa kertomalla, mitä hyvää työpaikassa on. Ei ole järkevää kertoa heti ”tylsää” työpaikan käytäntöjä ja tehtäviä. Työnantaja voi kertoa tulokkaalle, että he kuuntelevat, mitä

työntekijät tahtovat kysymällä sitä työntekijöiltään. Lisäksi kannattaa mainita esimerkkejä siitä, mitä sen eteen on työpaikalla tehty. (Arthur 2005, 291.)

Työnantajan on pidettävä mielessä, että työntekijä haluaa ennen kaikkea tuntea olevansa tervetullut. Työntekijä haluaa kuulla, mitä työnantaja odottaa häneltä, mutta myös työnantajan on selvitettävä, mitä työntekijä haluaa työpaikaltaan. (Mts. 299.)

Perehdytyksen hyödyt ovat aina yhteisiä. Seuraavassa avataan asiaa kolmesta eri näkökulmasta: alaisen, esimiehen ja työpaikan. (Lepistö 2004, 56–57):

#### Työntekijän hyödyt

- Jännitys laukeaa ja itsevarmuus lisääntyy.
- Työyhteisöön sopeutuminen helpottuu.
- Työnteko on sujuvaa heti ensimmäisistä viikoista alkaen, kun se opetetaan tekemään oikein.
- Tulokkaan taidot tulevat paremmin esille.
- Vastuuntunto ja mielenkiinto työtä kohtaan kasvavat.
- Ammattitaito kehittyy, uuden työn oppiminen helpottuu ja nopeutuu.
- Laatutavoitteet saavutetaan nopeammin.
- Muihin työntekijöihin verrattava ansiotaso saavutetaan nopeammin.

#### Esimiehen hyödyt

- Opitaan tuntemaan uusi tulokas nopeammin ja paremmin.
- Mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan helpommin.
- Luodaan hyvä perusta yhteistyöhengelle ja yhteistyölle.
- Vastaisuudessa säästyy esimiehen aikaa.

#### Työpaikan hyödyt

- Työn jälki paranee.
- Myönteisempi asenne työtä ja työpaikkaa kohtaan
- Minimoidaan virheet, työtaturmat ja onnettomuudet.
- Vähäisempi hävikki
- Poissaoloja tulee vähemmän.
- Työntekijöiden vaihtuvuus pienenee.



- Kalustojen ja välineiden huollon toimivuus tuo kustannussäästöjä.
- Järkevämpi raaka-aineiden ja tarvikkeiden kulutus
- Yrityskuva paranee hyvällä perehdytyksellä.

### 3.5 Perehdytys tutkittavissa kohteissa

Uuden työntekijän perehdytys on tärkeää työntekijän tai harjoittelijan tullessa taloon. Perehdytyksessä käytetään järjestön kotisivuja, perehdytysmateriaalia sekä keskusteluja muiden työntekijöiden kanssa. Projektityöntekijöillä on myös mahdollisuus tutustua edellisten projektien loppuraportteihin ja projektissa saatuihin tuloksiin. Hyvää perehdytystä pidetään tärkeänä ja tarpeellisena osana uuden työtehtävän hahmottamista. Organisaatiossa, jossa on kolme isoa toiminta-aluetta, on varattu aikaa perehtymiseen. Uudella työntekijällä on mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Perehtymistä talon toimintaan ja sisäisiin asioihin pidetään tärkeänä, mutta perehtyminen myös vammaishuollon kenttään ja moniin yhteiskunnallisiin sosiaalipuolen asioihin on tarpeellista. (Ekmark 2014.)

### 3.6 Perehdytyksen lainsäädäntö

Perehdytyksestä on säädetty myös lailla. Lain tarkoituksypykälään on kirjattu lain tarkoituksena olevan työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen, työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen sekä työtapaturmien, ammattitautien ja muiden työstä ja työympäristöstä aiheutuvien fyysisen ja psyykkisen terveyden haittojen ennalta ehkäisy. Lakiin on kirjattu selkeästi työntekijän perehdyttämisestä työpaikan olosuhteisiin, käytettäviin työvälineisiin, turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle on myös annettava opetusta ja ohjausta haittojen ja vaarojen estämiseksi ja perehdytettävä turvallisiin työtapoihin. (Finlex L23.8.2002/738.) Perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä käsitellään **työsopimuslaissa**, **työturvallisuuslaissa** ja **laissa yhteistoiminnasta** yrityksissä.

Työlainsäädäntöä kutsutaan *pakottavaksi oikeudeksi*. Asioita, joita voidaan heikentää työpaikkojen omilla työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla, on kirjattu erikseen. Niitä ei ole monia. Perehdytys kuuluu työnantajaa *velvoittaviin säädöksiin*. Lain tarkoituksena on suojata ja sopeuttaa uusi työntekijä. Liikennesäännöt oletetaan tunnettavan ja niitä oletetaan noudatettavan, ja sama pätee työlainsäädäntöön. Yritysten vähimmäisvaatimuksena pidetään lainsäädännön noudattamista. Se lisää myös luottamusta ja tuo hyvää mainetta yritykselle. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työsopimuslaissa on yleisvelvoite, joka koskee muitakin kuin uusia työntekijöitä. Siinä on määritelty, että työnantaja huolehtii työntekijästä niin, että hän voi suoriutua työtehtävistään, vaikka toimintaa, kyseistä työtä tai menetelmää muutettaisiin. Työntekijälle on muutenkin annettava mahdollisuus kehittyä omien kykyjensä mukaan työurallansa. (Mts. 21.)

Työturvallisuuslaissa työnantajan on huolehdittava, että työntekijän työskentely on turvallista eikä siinä vaarannu terveys. Huomioitava on itse työntekijä, tehtävä työ, työolosuhteet sekä muu työympäristö. Työntekijällä on oltava tiedossaan työpaikan mahdolliset haitta- ja vaaratekijät. Työpisteessä on huomioitava työntekijälle sopivat työasennot, mikä tarkoittaa räätälöityjä työpöytiä, tuoleja ja työvälineitä. (Mts. 23.)

Yhteistoiminnan tarkoituksena on edistää viestintää (siitä lisää osiossa 4.4), kuten vuorovaikutusta, tiedottamista ja vaikutusmahdollisuuksia. Siinä on erikseen mainittu työpaikkaan ja yritykseen kuuluva perehdyttämisen järjestäminen. Työntekijän perehdytykseen kuuluvat opetus ja ohjaus. Perehdytyksen tarve ja sen järjestäminen on käytävä läpi yhdessä. Yli 20 henkilön työpaikoilla nämä asiat käsittelee työsuojelutoimikunta. Perehdytyksen on oltava näkyvää ja kaikkien työntekijöiden tulee olla selvillä siitä, mistä ja miten he saavat opastusta ja koulutusta, jos he vaihtavat työtehtäviään. Kun asioista tiedotetaan avoimesti, se lisää varmuutta ja vahvistaa työyhteisöä. (Mts. 25–26.)

Johto, henkilöstöammattilaiset ja työsuojeluviranomaiset valvovat lain noudattamista. Työntekijän puolelta tilannetta seuraavat luottamusmiehet ja

työsuojeluvaltuutetut. Lain noudattaminen lisää työhyvinvointia, yrityksen menestymistä ja kilpailukykyä. Laiton toiminta voi johtaa erilaisiin vahinkoihin, työtaisteluihin, tulkintaerimielisyyksiin tai jopa kärhämiin. (Mts. 27.)

## 4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Esimiehen luoma positiivinen vaikutelma ensimmäisinä päivinä on kivijalka yhteistyölle. Kivijalka kestää ilon ja onnistumisen hetket, mutta sen on tuettava myös konfliktit ja haasteet. (Kupias & Peltola 2009, 58.) Haastattelukysymyksiä laadittaessa esitetään heti alussa uusille työntekijöille/harjoittelijoille kysymys ” Miten sinut otettiin vastaan työpaikallasi?” Heti ensimmäisestä hetkestä ja sen luomasta mielikuvasta alkaen aletaan rakentamaan onnistunutta perehdytystä.

Suunniteltaessa uudelle työntekijälle riittävää ja tarpeeksi kattavaa perehdytystä, on syytä pilkkoa asiaa hieman tarkemmin. Kuten aiemmin jo ilmeni, perehdytys ei ole vain omien työtehtävien opettelua, vaan perehdytys on monen osatekijän summa. Perehdytykseen liittyy olennaisesti esimiehen ymmärrys organisaation ydinosaamisesta, jotta tarvittava ja riittävä tieto siirtyy tulokkaalle. Tutkittavien järjestöjen osaamiskenttä on laaja ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää perehdytyksen kattavuutta, ovatko perehdyttäjät osanneet antaa oikeanlaista ja riittävää tietoa tulokkaille.

Järvinen, Koivisto ja Poikela (2000, 67–72) jakavat osaamisen neljään lähteeseen teoria, kokemus, käytäntö ja hiljainen tieto. Uuden oppiminen vaatii kiinnostusta, se johtaa asian perehtymiseen, joka lopulta johtaa oppimiseen. Oppimiseen tarvitaan tietoa, joka jaotellaan teoriaan ja käytäntöön. Kun taas teoria ja käytäntö sovitetaan yhteen, saadaan kokemusta. Yksilön osaamiseen liittyy myös hiljainen tieto, joka tarkoittaa sanatonta tietoa. Hiljainen tieto tarvitsee kehittyäkseen aikaa ja harjaantumista. Ulospäin se on taitavaa ja sujuvaa työntekoa.

Tutkimus käsittelee perehdytystä kahdesta näkökulmasta perehdyttäjien ja perehdytettävien. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin esimies- ja alaistaidoista, sillä ilman toisen osapuolen panosta ja motivaatiota ei voida varmistaa perehdytyksen onnistumista. Kyselyssä kysytään perehdytykseen kohdistuvista haasteista, joka esitetään molemmille osapuolille, tarkoituksena selvittää miten perehdytystä voisi

parantaa ja ovatko mahdolliset ongelmakohdat osapuolien näkökulmista samoja. Hiljaisen tiedon siirtyvyys uusille työntekijöille helpottaa ja nopeuttaa uusien työtehtävien opettelu. Yhdistykseen tehty alkuhaastattelu toi tietoa järjestöjen palautteen annosta, viestinnästä ja esimiestaidoista, joita käsitelty tässä luvussa myös teorian kautta.

#### 4.1 Henkilöstön kehittäminen

Visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtee liikkeelle koko osaamisen johtamisprosessi. Näiden kolmen on oltava selvillä, jotta pystytään kertomaan organisaation ydinosaamisesta. Määriteltäessä organisaation ydinosaamista eli sitä osaamista, joka tuo kilpailuetua, on selvitettävä organisaation tarkoitus ja se, mitä osaamista se tarvitsee. (Sydänmaalakka 2002, 122–127.) Jotta yritys löytäisi sen kyvykkyyden, joka erottaa sen kilpailijoistaan, on analysoitava markkinoita sekä ympäristöä. Toisaalta on mahdollista myös määritellä ne markkinat, joihin suuntautua. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 82.)

Tämän selvittyä yritys konkretisoi ydinosaamisensa sen eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamiseksi. Näiden tietojen kartoitus tehdään osaamiskeskuksissa, jolla tarkoitetaan samaa kuin organisaation osastoilla, kuten talousosastolla. Tärkeintä on, että osasto kykenee luomaan lisäarvoa ja sillä on kykyä tehdä suunnitelma. Tätä tehtäessä on selvitettävä nykyosaaminen, se osaaminen, jota pitäisi olla, sekä se, josta voitaisiin luopua. Nykyhetken lisäksi on katsottava tulevaisuuteen ja pohdittava, mitä osaamista tarvitaan kahden ehkä kolmen vuoden kuluttua. Suunnitelmassa kerrotaan, miten osaamista kehitetään vuosien aikana, sillä nykyosaaminen saattaa olla erilaista kuin se osaaminen, jota tarvitaan tulevaisuudessa. (Sydänmaalakka 2002, 122–127.) Määriteltäessä ensimmäistä kertaa ydinosaamista, se voidaan kokea vaikeaksi, mutta se pakottaa osaamiskeskuksen pohtimaan yhteisön osaamista ja sitä, mikä merkitys sillä on kilpailutekijänä. (Mts. 145).

Strategia ja tavoitteet pilkotaan osaamistarpeiksi jokaiselle työntekijälle. Osaamistarpeet voidaan jaotella tietojen ja taitojen hallintaan, sosiaalisen kanssakäymisen hallintaan, emotionaaliseen kykyyn eli valmiuksiin käsitellä ja kohdata tunteita sekä tahtoon, jolla tarkoitetaan kykyä uskoa päämäärään. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 81.) Tehokas osaamisen johtaminen edellyttää, että esimies yhdessä alaistensa kanssa tarkastelee yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeita sekä osaamisen kehittämistä ja arviointia. (Mts. 84).

Organisaatiossa henkilöstön sijoittamisella tarkoitetaan henkilön ennalta määriteltyihin tehtäviin tai niistä pois nimeämistä. Henkilöstön sijoittaminen sisältää henkilöstön hankinnan, valinnan, perehdyttämisen, toisiin tehtäviin sijoittamisen ja vähentämisen. Tämän tavoitteena on saada mahdollisimman hyvin työyhteisöön ja kyseiseen tehtävään sopiva henkilö. Organisaatio säilyttää kilpailukykyä uusiutumalla jatkuvasti, mikä vaatii uusien asioiden opiskelua ja kekseliäisyyttä. Niin työntekijöiltä kuin itse organisaatioltakin tämä vaatii sopeutumista tilanteisiin ja uuden omaksumista nopeallakin tahdilla. Kaikesta tiedosta keskimäärin 15–20 % uusiutuu vuosittain. Human Resource Development (HRD) eli henkilöstön kehittäminen on tärkeä keino varmistaa osaaminen tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 67, 140–141.)

## 4.2 **Esimiestaidot**

Yhteistyön rakentaminen kuuluu esimiehen tärkeimpiin tehtäviin. Tämän rakentaminen lähtee luottamuksesta, koska luottamus lisää tiedon jakamista. Luottamuksen saavuttaminen on myös perehdyttämisen keskeisiä tavoitteita. Tulokkaan luottaessa itseensä hän vapauttaa energiaansa, ja työntekijöiden keskinäinen luottamus taas lisää yhteistyötä. Toisiin luottaminen mahdollistaa työtehtävien suorittamisen sujuvasti ja varmistelematta, sillä silloin tiedämme, että jokainen tekee osansa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 149–150.)

Sosiaalialalla johtaminen vaatii laajaa osaamista, koska ala on kovin moniulotteinen. Voidaankin ajatella, että se sisältää strategisen johtamisen, joka tähtää sosiaalialan perustehtävien osaamisen lisäksi henkilöstön sekä työyhteisön johtamiseen ja joka vaatii kokonaisuuden hyvää hallintaa. Sosiaalialan johtamisessa pitää olla valmius työskennellä sekä poliittisen että toiminnallisen johdon kanssa, yrityksen/yhdistyksen oman toimialueen vankka tuntemus, osaamisen johtamistaidot, kykyä johtaa tiedolla ja käyttää taitoa päätöksien teossa, hyvät ongelmaratkaisutaidot ja vuorovaikutuskyvyt. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13.)

Julkisiin ja yksityisiin organisaatioihin kohdistuvat tietyiltä osin samat paineet kuin sosiaalialalla, kuten erilaiset asiakkuudet, heidän odotuksensa, kilpailu, kansainvälistyminen ja tehokkuusvaatimukset. Lisäksi sosiaalialan johtaja joutuu työskentelemään nopeiden ja hitaiden muutosten virrassa, ja hänen on hyväksyttävä, että läsnä on sekä voimistuva monialaisuus että kasvava erikoistuminen. Tästä johtuen itse johtaminen sosiaalialalla on vaihtelevaa ja määrittelyt monialaisempia. Sosiaalialan johtamisessa on tapahtunut kolme suurta muutosta 2000-luvulla: organisaatiot kasvoivat, yksityisten ja julkisten raja kaventui sekä tehokkuuden vaatimukset lisääntyivät. (Mts. 19–20.) Kuten muissakin yrityksissä, sosiaalialan johtajalle kasaantuvat myös paineet omasta sekä henkilöstönsä osaamisesta. Johtamisen yksi teema onkin tarvittavan osaamisen hankkiminen, sen hallitseminen ja soveltaminen työhön. (Mts. 93.) Tutkittavissa yhdistyksissä työhyvinvointikysely toteutetaan joka toinen vuosi, ja siinä esiinnousseita epäkohtia pyritään muuttamaan. (Ekmark 2014).

#### 4.3 **Alaistaidot**

Alaisen motivaation ja työn kehittämisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että alainen sitoutuu työhön ja työpaikkaan. Jotta se on mahdollista, on yrityksen ja työntekijän arvomaailma oltava lähellä toisiaan. Työtehtäviinsä sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja hän kykenee näkemään työpanoksensa liittyvän isomaan kokonaisuuteen. Motivoitunut työntekijä haluaa kehittää itseään ja työympäristöään. (Keskinen 2005, 25.)

Alaistaidot koostuvat monen tekijän summasta. Alaistaitoihin ja niiden kehittymiseen vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, motivaatio ja kyvyt. Myös esimies ja työyhteisön koko ilmapiiri vaikuttavat asiaan. Työntekijän on vaikeata kehittää alaistaitojaan jos esimies ei anna siihen puitteita. Toisaalta hyväkään esimies ei pysty opettamaan työntekijälle alaistaitoja, mikäli motivaatio kehittymiseen puuttuu. Työpaikan kulttuuri voi vaikuttaa myös alaistaitojen kehittymiseen (Keskinen & Rehnback 2005, 27.)

Yksilö määrittää oman työmarkkina-arvonsa omalla osaamisellaan. Yksilön tärkein keino selviytyä ja taata työpaikkansa on se, että hän mieluiten itse huomaa, jos tieto/taito alkaa rapistua, ja koulutautuu. Työntekijältä vaaditaan oma-aloitteisuutta, mutta työnantaja luo puitteet uuden oppimiseen. On tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät velvollisuutensa. Kehityskeskustelu olisi järjestettävä kaksi kertaa vuodessa ja samalla tehtävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Pelkkä suunnitelma ei pelkästään riitä, vaan sitä on myös valvottava. Kehityssuunnitelmaan tulisi eritellä osaamistarpeet sekä kehittämistoimenpiteet tulevaisuutta ajatellen. Jos suunnitelma on tehty ja sitä seurataan, ei voi syntyä tilannetta, että työntekijä olisi epäpätevä. (Sydänmaalakka 2002, 158–159.)

#### 4.4 Viestintä

Johtamisen yksi tärkeä osa-alue on viestintä. Viestinnällä on myös tärkeä osa henkilöstön oppimisessa. Viestintään osallistuvat kaikki organisaation jäsenet. Jokaisen työntekijän vastuulla on omaan työruutuun kuuluvien merkityksellisten asioiden tiedottaminen. (Viitala 2013, 206.)

Tarkastelun kohteena olevissa järjestöissä viestintään on kiinnitetty paljon huomiota. Kehitysvammaisten Tukiliitolla on viestintäsuunnitelma, johon kuuluvat ulkoinen ja sisäinen viestintä. Ulkoiseen viestintään kuuluu kaksi 5–8 kertaa vuodessa ilmestyvää lehteä, jäsenkirjeet kolme kertaa vuodessa yhdistyksille ja nettisivut, joissa on laajalti perustietoa järjestön toiminnasta ja tavoitteista. Nettisivuille nostetaan jatkuvasti



ajankohtaisia asioita, jotka liittyvät kehitysvammahuoltoon. Sisäinen viestintä, joka kohdentuu työntekijöille ja jota myös työntekijät itse toteuttavat, on vakiinnuttanut paikkansa Tukiliiton toimintakulttuurissa. Viikkotiedote ilmestyy joka viikko, ja joka toinen torstai on henkilöstön yhteinen aamupalaveri. Järjestöjohdon päätöksistä tulee kooste kokousten jälkeen. Nämä viestinnän väylät toimivat säännöllisesti ja auttavat myös tulokasta ajankohtaisten asioiden äärelle. Me Itse -yhdistyksen viestintä koostuu nettisivuista ja jäsenkirjeestä, joka lähtee kolme kertaa vuodessa. Myös koulutuksissa ja tapahtumissa viedään ajankohtaista tietoa jäsenistölle. Nämä viestintämuodot ovat tärkeitä uuden työntekijän tai harjoittelijan informaatiolähteitä ja toimivat osana perehdytystä. (Niemi 2014.)

Viitalan (2013, 206) mukaan viestintä kehittää yrityksen henkilöstön ajatusmalleja liittyen yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen. Asiat, jotka toistuvat usein, tekevät ne tutuiksi, mikä vähentää ennakkokäsityksiä ja etäisyyttä. Viestinnän avulla rakennetaan myös yrityksen yhteistä kulttuuria.

#### 4.5 Hiljainen tieto

Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004, 155–158) mukaan hiljainen tieto on taitoja, kokemuksia, arvoja ja sosiaalisia verkkoja. Uutta tietoa luodaan jatkuvasti, mutta samaan aikaan hukkaamme jo olemassa olevaa tietoa. Kokemusta kertyy tekemällä, yritysten, epäonnistumisen ja onnistumisten kautta. Voidaankin sanoa, että organisaation kannalta kallisarvoisinta tietoa saadaan henkilöltä, joka on pitkään työskennellyt samoissa työtehtävissä. Jos tämä tieto pysyy vain henkilöllä itsellään, eivät muut pysty siitä hyötymään. Järvinen ja muut (2000, 73) huomauttavat, että yksilön oma osaaminen ei pelkästään ole hiljaista tietoa, vaan sitä voi ilmetä myös yksilöiden välisissä vuorovaikutuksissa, jotka taas ovat muotoutuneet yhteisten työtapojen tuloksena tai muissa yhteisissä toimintatilanteissa.

Hiljaista tietoa voisi siirtää erityisesti silloin, kun vanhemmat työntekijät eläköityvät. Eläkkeelle siirtyvät voisivat toimia mentoreina nuoremmille ja voisi ottaa käyttöön ulosperehdyttämisen ohjelma. (Aaltonen ym. 2004, 64.)

## 4.6 Palautteen anto

Ihminen tarvitsee palautetta, jotta hän pystyy kehittymään ja oppimaan. Jos uusi tulokas on täysin uudessa tehtävässä, palautetta tarvitaan huomattavasti enemmän. Uusi tulokas ei välttämättä itse kykene näkemään asioita, jotka sujuvat huonommin kuin toiset työtehtävät. Palautteella helpotetaan tulokkaan toimimista ja pystytään keskittymään niihin asioihin, jotka eivät vielä suju. Palaute annetaan kumminkin molemmista, niin töistä, jotka sujuvat, kuin niistäkin, jotka vaativat vielä lisää harjoittelua. Jos otetaan esiin vain kehitettävät asiat, voi tulokas lannistua ja käsitys omasta osaamisestaan vääristyä. Palautekeskustelussa suositeltavaa on lähteä liikkeelle kysellen ja kuunnellen. Tämä auttaa tulokasta itseään arvioimaan omaa työtään ja antamaan palautetta itselleen. Palautteen tulisi olla rehellistä, yksilöityä, konkreettista sekä hyvin perusteltua. (Kupias & Peltola 2009, 136–137.)

Uuden tulokkaan työskennelyä viikon talossa voisi pitää lyhyen palautekeskustelun. Kun on kulunut 1–2 kuukautta talossa, olisi hyvä pitää lähimmän esimiehen kanssa palautekeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämistä ja perehtymistä. (Kupias & Peltola 2009, 175.) Työntekijälle annetaan palautetta, joka on tietoa hänen käyttäytymisestään. Palautteella pyritään ohjaamaan toimimaan oikein ja tiedotetaan palkkioista ja rangaistuksista. Palaute ei aina johda haluttuun tulokseen, sillä vastaanottaja voi tulkita palautteen väärin tai ei halua sitä hyväksyä. (Honka & Ruohotie 1999, 88–89.)

Palautetta annettaessa tärkeään rooliin nousee esimiehen asiantuntemus ja luotettavuus. Palaute myös hyväksytään paremmin kun työntekijä luottaa palautteen antajaan ja työnsuorituksesta pystytään antamaan tarkka kuvaus. Positiivisen ja negatiivisen palautteen annon ero on siinä, että ensimmäisen voi sanoa kuka tahansa niin se hyväksytään, mutta negatiivinen palaute vain siinä tapauksessa, että sen antaa korkeassa asemassa oleva henkilö. Kokemuksen karttuessa ulkopuolinen palaute vähenee. (Mts. 90.)

Palautteen annossa on omat periaatteet varsinkin, jos täytyy antaa rakentavaa palautetta. Työntekijän kohtaaminen tasavertaisena ja kyky keskustella niin, että hän ymmärtää, on tärkeää. Ilmapiiiri tulee luoda tukevaksi, jotta työntekijä kokee olevansa arvostettu ja hyväksytty. Keskustelu olisi hyvä aloittaa työntekijän vahvuuksilla ja positiivisella palautteella. Esimiehen olisi annettava kuva luottamuksesta ja usko siihen, että työntekijä kykenee muutokseen. Esimiehen on oltava rehellinen ja jämäkkä, kun tavoitteita asetetaan. Jos alaisen toimintaa tarvitsee muuttaa, on kerrottava, miten nykyinen toiminta haittaa työyhteisön toimintaa, eli puhuttava asioista niiden oikeilla nimillä. Esimiehen ja alaisen on etsittävä yhdessä vaihtoehtoja ja yhteisymmärrys siitä, miten muuttua. On tärkeää, että esimies antaa tukensa muutoksessa ja muistaa palkita onnistumisissa. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 154.)

Työsuorituksesta annetulla palautteella pyritään parantamaan työn tuloksia. Tavoitteena lisätä työmotivaatioita, selkeyttää tavoitteita, autetaan tunnistamaan ja ratkomaan ongelmia sekä korjaamaan mahdolliset virheet. Palautteen tehokkuus on verrannollinen siihen, kuinka usein sitä annetaan ja miten sitä käytetään. Palaute ei itsessään takaa parempia työtuloksia. Syitä voivat olla ulkoiset rajoitukset, kuten kunnollisten työvälaineiden puute, vähäinen työvoima työtehtäviin nähden tai henkilökohtaiset syyt, kuten osaamattomuus. (Honka & Ruohotie 1999, 84.) Me kaikki haluamme onnistua ja toivomme meille tärkeiden henkilöiden, kuten oman esimiehen, huomaavan onnistumisemme. Onnistumiseksi lasketaan yleensä vain normaalista parempia työsuorituksia. Arkinen puurtaminen voi jäädä huomiotta, vaikka sen suorittaisi kuinka huolella, toisaalta työn tekemättömyys huomattaisiin varmasti. (Mts. 96.)

Palautetta tarvitaan myös toiseen suuntaan, ei pelkästään työnantajalta työntekijälle. Helposti yritys kuvittelee, että perehdytys on hyvä ja onnistunut, ja unohtaa pohtia, onko se sitä työntekijän mielestä. Perehdytyksen jälkeen on saatava palautetta työntekijältä siitä, missä on onnistuttu ja mitä voitaisiin parantaa antamalla täytettäväksi kysely. (Arthur 2005, 305.)

Yhdistyksessä tehdystä haastattelusta ilmeni palautteen annosta seuraavaa. Palautetta työstä saa esimiehiltä. Esimiehet pyrkivät antamaan palautetta mahdollisimman nopeasti ja suoraan työntekijälle. Projekteilla on ohjausryhmät jotka ohjaavat ja kommentoivat projektin kulkua ja tekevät ehdotuksia toimintaan, jotta projekti pääsisi mahdollisimman hyvin tavoitteeseensa. Palautetta saadaan myös kurssien ja koulutuspäivien osallistujilta. Rahoittaja eli Raha-automaatti-yhdistys on myös kiinnostunut siitä, miten avustusrahat on käytetty. Raportteja ja selvityksiä on tehtävä toiminnasta sekä projekteista kaksi kertaa vuoden aikana. Projekteissa tehdään vielä loppuraportti, jossa on suunnitelma siitä, miten projektissa kokeiltu toiminta siirretään arkeen. Esimiehet käyvät kehityskeskusteluja jokaisen työntekijän kanssa joka vuosi. Myös talon sisäisiä toimintoja arvioidaan ja pyritään kehittämään yhteisillä foorumeilla, joita ovat erilaiset yhteiset kehittämispäivät, palautelaatikot ja yhteiset palaverit. (Ekmark 2014.)

Asiakkailta tulevaa palautetta kerätään erilaisilla kyselyillä. Esimerkiksi kurssitoiminnasta pyydetään palautteet aina kurssin jälkeen. Koulutustilaisuuksista kerätään systemaattisesti palautteet heti tilaisuuden jälkeen. Palautteet talon ulkopuolelta ovat tärkeitä. Palautteet analysoidaan, ja niiden perusteella pyritään parantamaan ja kehittämään toimintaa. Palautteiden perusteella pyritään myös välttämään tehtyjä virheitä. Esimiehet luottavat työntekijään ja ovat puhelimella tai sähköpostilla tavoitettavissa lähes joka päivä. Esimiehen puoleen voi kääntyä kaikissa työtehtäviä koskevissa asioissa, ja heillä on aikaa ja halua auttaa. Työntekijät vaikuttavat tyytyväisiltä työhönsä ja esimiehiinsä. Työsuojelullisia asioita on kehitetty koko ajan ja päätöksentekoa on yritetty saada läpinäkyväksi ja avoimeksi. (Mt.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Lähtötilanne ja tausta

Tutkimus tehtiin Kehitysvammaisten Tukiliitto ry:n, Kehitysvammaisten Palvelusäätiön ja Me Itse:n toimipisteisiin, joiden pääpaikat sijaitsevat Tampereella.

Tutkimustehtävänä on kartoittaa em. yhdistyksen perehdytystä:

- Onko se tarpeeksi kattava ja voisiko sitä jotenkin parantaa?
- Kokevatko perehdyttäjät perehdytyksen samalla tavalla kuin uudet työntekijät, ja koskevatko mahdolliset parannusehdotukset samoja asioita?

Työn rajaus asetetaan siihen, ettei julkaista uutta perehdyttämispöytäkirjaa. Yhdistyksissä ei ole aikaisemmin tehty vastaavaa tutkimusta, joten aikaisempaan tutkimustietoon ei pystytä vertaamaan. Tutkimuksen tavoitteena on, että saadun tiedon avulla pystyttäisiin kehittämään perehdytystä.

### 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksella on aina jokin syy, ja sillä on joko tarkoitus tai tehtävä. Tämän selvittyä otetaan selvää, onko kyseessä kartoittava, selittävä, kuvaileva vai ennustava tutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 133–135.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tehtävä on kuvata todellista elämää. Tässä tutkimusmenetelmässä pyritään tutkimaan haluttua kohdetta mahdollisimman laajasti. Pyrkimys tutkimuksessa on löytää tai paljastaa tosiasioita. Tutkimuksessa valitaan myös kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. (Mts. 157, 160.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös mahdollista, että itse tutkimusongelma muuttuu tutkimuksen edetessä. Ongelmaa määriteltäessä on myös mahdollista käyttää sanaa tutkimustehtävä. Tutkimuksessa voi olla yksi ongelma tai tutkimustehtävä tai vaihtoehtoisesti useampi samantasoinen ongelma/tehtävä. (Mts. 122.)

### 5.3 Toteutus

Tutkimuksen esitietoihin tutkija haastatteli kahta yhdistyksen työntekijää nk. **avoimella haastattelulla**, jonka perusteella kartoitettiin tutkimusongelmaa. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 204–205) mukaan avoimella haastattelulla tarkoitetaan tutkijan selvitystä haastateltavan ajatuksista, mielipiteistä, tunteista sekä käsityksistä siten, kuin ne luonnollisesti tulevat esiin haastattelun edetessä. Aihe voi rönsyillä hieman haastateltaessa, sillä avoin haastattelu on lähimpänä keskustelua kaikista erilaisista haastattelumuodoista. Haastatteluun ei käytetä valmista pohjaa, vaan haastattelija ohjaa sen kulkua. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Näitä myös voidaan käyttää toisiaan täydentävinä.

Haastattelun alkaessa on haastateltavalle selvitettävä seuraavat seikat (Eskola & Suoranta 1996, 71):

- Kuka tekee tutkimuksen?
- Miksi hänet on valittu haastatteluun?
- Mikä on tutkimuksen tarkoitus?
- Korostettava luottamuksellisuutta ja osallistumisen vapaaehtoisuutta
- Mikä on arvioitu haastattelu-aika?
- Tarvittaessa haastattelulupa

Eskolan ja Suorannan (1996, 71) mukaan haastattelun tulos riippuu siitä, saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen, ja jotta haastattelusta saadaan irti oleellinen, on oltava myötä elävä haastattelun edetessä. Tosin on huomioitava, ettei haastateltava kerro asioita, joita hän mahdollisesti myöhemmin katuu.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta keskustelut olisivat vapautuneita ja luontevia. Tutkimustieto itsessään kerättiin kahdesta eri näkökulmasta, perehdytettävien ja perehdyttäjien. Perehdytettävien henkilöiden rajaus asetettiin alle kaksi vuotta sitten taloon tulleisiin henkilöihin, jotka olivat joko harjoittelijoita tai työsuhteeseen tulleita henkilöitä. Tämän jälkeen tutkimus toteutettiin

**kyselytutkimuksena**, johon päädyttiin työntekijöiden kiireen sekä useiden työntekijöiden matkustusluontoisen työn johdosta.

Kyselylomakkeet tavoittavat vastaajan helpommin kuin haastattelu, ja kysely on taloudellisempi tapa kerätä aineistoa. Suurin etu löytyy aineiston helposta käsittelystä, sillä se on nopea tapa saada tilastollista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 37.) Kyselytutkimuksen etuina pidetään mahdollisuutta kerätä laaja tutkimusaineisto, sillä siihen voi osallistua monta ihmistä ja kysymyksiä voidaan asettaa laajasti. Menetelmänä tämä säästää tutkijan aikaa, mutta tähän liittyy myös heikkouksia, sillä helposti sitä voidaan pitää pinnallisena ja teoreettisesti vaatimattomana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 190–192.) Lomakehaastattelun heikkoudeksi Hirsjärvi ja Hurme (2009, 37) mainitsevat tutkijan ja vastaajan ajatusmaailman ja maailmankuvan kohtaamattomuuden. Tutkija on voinut mielestään laatia kattavat vastausvaihtoehdot, mutta ne eivät tavoita vastaajaa.

**Kyselylomake** (liite 2) ja tutkimuksesta kertova **tietolomake** (liite 1) sekä palautuskuori annettiin henkilökohtaisesti. Tätä kutsutaan **kontrolloiduksi kyselyksi**. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 190–192) mukaan kontrolloidulla kyselyllä tarkoitetaan tutkijan henkilökohtaista käyntiä tutkittavien luona. Tutkija jakaa lomakkeet ja samalla selostaa tehtävää kyselyä sekä tarvittaessa vastaa kysymyksiin. Vastaajat täyttävät kyselyn ja palauttavat sen sovitulla tavalla.

Kyselylomake annettiin kahdelletoista henkilölle ja vastauksia saatiin 9. Vastausprosentiksi saatiin 75 %. Vastauksista 4 on perehdyttäviltä ja 5 perehdyttäjiltä. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta painotettiin, ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Arvioitu aika kyselyn täyttämiseksi oli 15 minuuttia. Kyselylomakkeen alussa kysymykset ovat **monivalintakysymyksiä**, ja niillä selvitettiin vastaajien taustatietoja. Tämän jälkeen toivottiin mahdollisimman laajoja vastauksia **avoimiin kysymyksiin**. Kyselylomakkeessa kysymykset voidaan muotoilla avoimen- tai monivalintakysymyksen muotoon. Avoimella tarkoitetaan tapaa vastata asetettuun kysymykseen omin sanoin, kun taas monivalintakysymyksissä on

ympyröitävä itselle oikea vaihtoehto, kuten mies–nainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 193–194.)

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulkinnan samanlaisuutta vastaajasta toiseen.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että osataan tutkia oikeita asioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatu varmistetaan tutkimusprosessissa tehdyillä valinnoilla.

Käsitteiden käytöstä laadulliseen tutkimukseen ollaan kahta mieltä, sillä aineistosta voi jokainen tutkija tehdä omat tulkintansa. (Kananen 2008, 123–124.) Kananen (2010, 69) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta pystytään lisäämään raportoimalla mahdollisimman tarkasti kaikki tutkimuksen toteuttamiseen käytetyt vaiheet.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole määrätty haastateltavien määrää. Sanotaan, että määrä on riittävä kun uudet vastaukset eivät muuta tuloksia. Yleisesti voidaan arvioida, että tämä saavutetaan kun vastauksia on yli kymmenen. Laatu on silti määrää tärkeämpi. (Kananen 2008, 34–35.)

Tutkimuksen laatutavoitteisiin päästäkseen haastateltiin kahta yhdistyksen työntekijää, tällä pyrittiin siihen, että osataan tutkia oikeita asioita. Mahdollisimman luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi hankittiin taustatiedoiksi monipuolista kirjallisuutta. Tutkimuksen viitekehystä laadittaessa etsittiin tietoa niin perehdytyksestä kuin osaamisen johtamisesta. Perehdytystä käsiteltiin käytännön, teorian ja lainsäädännön kautta. Lisätäkseen tutkimuksen luotettavuutta, suunniteltiin kyselyn kysymykset huolellisesti ja pyrittiin saamaan asetettuun tutkimuskysymykseen vastaus. Vaikka saadut vastaukset olivat selkeitä kysymysasetteluun nähden, on silti mahdollista että vastaaja on tarkoittanut asialla muuta kuin tutkija sen on ymmärtänyt.



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Perehdyttäjien vastaukset

Analyysissa esiin tulevat asiat ovat otteita kyselyn vastauksista ja tutkijan tekemistä tulkinnoista niiden pohjalta. Kyselyn tuloksia tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta: perehdyttäjien ja perehdytettävien. Ensiksi luodaan katsaus perehdyttäjien vastauksiin.

Kaikilla kyselyyn osallistuneilla perehdyttäjillä oli yli vuoden työkokemus nykyisestä työtehtävästään kuin myös perehdyttäjänä olostaan. Perehdyttäjistä kaikki kertoivat aloittavansa perehdytyksen tutustumalla työtovereihin ja työpaikkaan. Vastauksissa oli mainittu ”rento keskustelu” ja ”tunnelman luominen.”

Perehdytyksessä käytettäviä menetelmiä oli laajasti.

Perehdytyskansio/opas/suunnitelma löytyi jokaiselta vastaajalta. Lisäksi vastaajat kertoivat perehdytyksessä käytettävien seuraavia metodeja: keskustelut, kotisivut, erilaiset materiaalit (videot, julkaisut, esitteet), käytännön ohjaus, mukana kulkeminen/mallista oppiminen ja tekemällä oppiminen niin, että tuki on läsnä tai saatavilla tarvittaessa.

Ajankäytössä vastaukset poikkesivat hieman toisistaan, koska työnkuva on erilainen jokaisessa työtehtävässä ja toimipaikassa. Lisäksi on kyse kolmesta organisaatiosta ja tulokkaan taustat (koulutus ja kokemus) ovat erilaisia. Ilmeni, että suurin osa perehdyttäjistä kokee, että aikaa perehdytykseen on tarpeeksi ja sitä on mahdollista käyttää tarpeen mukaan. Matkustusluontoinen työ vaatii enemmän suunnittelua, jotta tarvittavat asiat perehdytettävän kanssa tulee käytyä. Vastaajat kertoivat, että perehdytyksen voi jaksottaa pitkälle ajalle (2–3 kuukautta), mutta myös riittävä aika riippuu työtilanteesta.

”Perehdytyksen määrän tarve on myös hyvin yksilöllistä. Työntekijöiden omaksuminen on hyvin erilaista. Perehdyttämiseen tarvittava aika on riippuvainen myös työntekijän omasta tarpeesta/halusta eli kuinka syvälle asioissa halutaan mennä. Toisaalta perehdytys on vuosien prosessi.”

Kysyttäessä perehdytyksen mahdollisia ongelmakohtia esiin nousi tulokkaan vaara jäädä jalkoihin, kyky huomioida tulokkaan yksilölliset tarpeet ja matkustustyö. Neuvoja ongelmakohtiin annettiin seuraavasti: perehdytystä täytyisi pystyä soveltamaan tekemällä perehdytykseen selkeät suunnitelmat esim. hiljaisen tiedon siirrosta ja ajankäytöstä.

Perehdytyksessä käytettävän kirjallisen materiaalin ajantasaisuudesta ilmeni, että lähes kaikki vastaajat kertovat materiaalin olevan ajantasaista tai vanhaa, mutta kumminkin relevanttia ja että sitä päivitetään hyvin. Yhdessä vastauksessa kerrottiin materiaalia päivitettävän tilanteen mukaan mutta sen olevan tällä hetkellä vanhentunutta.

Perehdytyksen katsottiin olevan kattavaa, ja lähes kaikissa vastauksissa mainitaan että työntekijän henkilökohtaiset tarpeet pystytään ottamaan hyvin huomioon. Toivottiin keskustelua työtehtävien jakamisesta vakituisempien työntekijöiden kanssa, perehdytyskansion listaa ajankohtaisesta kirjallisuudesta sekä yhteistyökumppaneiden www-sivuista, joihin työntekijän on hyvä tutustua ja yleisesti materiaalia, jota pystyy soveltamaan työsuhteen pituuden mukaan.

”Perehdytys on kaiken kaikkiaan haastavaa. Kaikkea ei voi työntää yhdellä tietopakettilla uudelle työntekijälle. Tekemällä oppii.”

”Organisaatiossa olisi hyvä käydä keskustelua perehdytyksestä myös tutkimusten valossa, jotta tietoisuus sen merkityksestä kasvaisi mm. osana työhyvinvointia. Perehdytyksestä tulisi puhua pitkänä, jatkuvana

prosessina. Usein tulee sellainen olo, että sen nähdään alkuvaiheen sisäänajona!”

## 6.2 Perehdyttävien vastaukset

Perehdyttävät eli uudet työntekijät vastasivat kyselyyn seuraavasti.

Kaikilla perehdyttävillä on alaan soveltuva koulutus. Työssäolo-aika jaettiin kahteen osaan: alle vuoden ja yli vuoden työskennelleisiin. Puolet on työskennellyt alan työtehtävissä aiemminkin. Nykyisessä työtehtävässään suurin osa on työskennellyt yli vuoden.

Jokainen vastaajista kertoi, että heidät otettiin ensimmäisenä päivänä hyvin vastaan ja esiteltiin muille. Vastauksissa nousivat esiin toteamukset ”vastaanotto oli lämmin” ja ”ilmapiiri innostava”.

Perehdyttäjinä mainitaan olleen yksi tai kaksi henkilöä. Perehdyttäjinä toimivat edeltäjä, esimies, kollega sekä henkilö jota tultiin sijaistamaan.

Organisaatiosta/työtehtävästä riippuen perehdytys oli käynnistetty hieman toisistaan poiketen. Perehdytys aloitettiin opettelemalla talon tapoja, työtehtäviä, käytäntöjä ja toimintatapoja. Lisäksi mainittiin lista, johon on koottu tarpeelliset asiat, jotka olisi hyvä käydä läpi. Kaikki vastaajat kertoivat saaneensa tietoa organisaatiosta. Muita asioita jotka organisaation ja työtehtävien lisäksi kyselyssä mainittiin: alan ajankohtaiset lakiuudistukset, eri yksiköt, mitä missäkin tehdään ja työntekijöiden kertomukset omista töistään.

Perehdyttävät kokivat saaneensa hyvän perehdytyksen. Ajankäyttö oli riittävää ainakin perehdytyksen alkaessa. Kaikille vastaajille oli selvää, kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteessa. Kyselystä ilmeni, että esimiehen ja tulokkaan säännölliset tapaamiset olisivat voineet jatkua pidempään, mutta tapaamisajan oli kuitenkin saanut halutessaan.

Lähes kaikilla perehdytettävillä oli käytettävissään kirjallinen materiaali, mm. perehdytysohje ja organisaatiokaavio. Materiaalista ja sen riittävydestä tuli esiin seuraavia seikkoja: materiaalia ”liian runsaasti”, ”intrassa tieto hajanaista, ennen kuin pääsee siihen sisälle ja tietää, mistä hakea”, ”perehdytysohje oli juuri päivitetty ja siitä löytyi perustiedot”.

Perehdytettävät olivat kokeneet perehdytyksen kattavuuden eri tavoin. Kerrottiin, että perehdytyksessä tullutta tietoa oli jopa liikaa lähinnä niiden asioiden suhteen, joilla ei olisi ollut niin kiire. Työtehtävään perehdytys oli hyvä, mutta käytännön asiat piti itse kysellä (työajat, kahvitaumat). Ajan mittaan tulleet uudet työtehtävät tai esimiehen vaihdos olisivat vaatineet kattavampaa perehdytystä. Alkuun olisi kaivattu organisaation ja sen rakenteen avaamista ja yhteistä ohjeistusta, miten organisaatio tulisi esitellä ulkopuoliselle.

Perehdytys koettiin kuitenkin hyväksi, ja esiin tulivat jälleen hyvä työilmapiiri ja lämmin vastaanotto. Perehdytys saisi kuitenkin olla pitkäjänteisempää ja ensimmäisen vuoden tapaaminen perehdyttäjän kanssa säännöllistä.

Vastaajat kertoivat parhaaksi tavaksi oppia uudesta työstään seuraavia asioita: yhdessä tekeminen, keskustellen ja pohtien, miten asioita tekisi tai olisi voinut tehdä toisin, vierestä neuvominen, kokeminen ja kyseleminen.

Kyselystä ilmeni, että yhdessä organisaatiosta on perehdytyksessä meneillään ”kehittämisen sisäinen prosessi, hiotaan entistä paremmaksi”.

### 6.3 Päätelmät

Kaikkiin kyselyn kohtiin saatiin selkeä vastaus, mikä kertoo siitä, että tutkija ja vastaaja ovat ymmärtäneet tutkimuskysymyksen samalla tavalla. Kysymyspatteristoa laadittaessa tutkija pohti kysymysten asettelua niin, etteivät kyllä ja ei -vastaukset yksistään riittäisi antamaan vastausta kysymykseen ja lomakkeen alussa pyydettiin mahdollisimman laajaa vastausta. Kyselytutkimukseksi vastaukset olivat kattavia, ja vastaajat olivat kirjoittaneet vastauksiksi useita lauseita. Selvää on, että

henkilökohtaisella haastattelulla olisi mahdollisesti pystytty avaamaan yksittäisiä asioita vieläkin enemmän ja pystytty saavuttamaan tarkempia ja syvempiä näkemyksiä. Jälkikäteen löytyi muutama asia, jotka olisivat voineet olla mukana kyselyssä. Perehdyttäjiltä olisi voitu kysyä: ”Mikä on mielestäsi paras tapa oppia uusia asioita?” ja ”Pyritäänkö siihen, että uusilta työntekijöiltä saadaan tuoreita ideoita ja uusia näkökulmia yhdistyksen käyttöön, ennen kuin työntekijä on omaksunut talon tavat?”. Teoriaa kerätessä tuli vastaan lehtiartikkeli, jossa kerrotaan, miten hyödyllistä olisi saada irti tulokkaalta uudet tuulet yrityksen käyttöön. Cross, Parise ja Rollag (2005, 33–34) mainitsevat kolme haastetta, jotka uuden työntekijän tulo tuo tullessaan. Yksi näistä haasteista on se, ettei osata hyödyntää tulokkaiden voimavaroja. Tulokkaalla voi olla paljonkin tuoreita ideoita, erilaisia näkökulmia asioihin, uudenlaista osaamista ja yhteyksiä, joita hyväksi käyttämällä lisätään innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. Ennen kuin uudet työntekijät mukautuvat talon tavoille, olisi tärkeää saada irti nämä uudet tuulet yrityksen hyväksi.

Tutkimustulosten pohjalta ei voida määrittää yhtä selkeää ongelmakohtaa. Erinäisiä pieniä parannuskohtia löytyi, ja niihin voitaisiin kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Kupias ja Peltola (2009, 58) kertovat esimiehen luomasta positiivisesta vaikutelmasta ensimmäisinä päivinä, joka tulee olemaan kivijalka yhteistyölle. Molemmat vastaajaryhmät kertoivat ensimmäisen päivän hyvästä tunnelmasta. Perehdyttäjät mainitsevat ensimmäisenä päivänä tutustumisen työtovereihin ja työpaikkaan ja saamanaikaisen rennon keskustelun. Perehdytettävien vastaukset kuvastavat, että tässä on onnistuttu.

Perehdytykseen käytettävät toimitavat olivat monipuolisia niin perehdytettävien kuin perehdyttäjiensäkin vastauksista päätellen. Jokainen ihminen oppii eri tavalla ja eri aikaan. Oppimiseen liittyvät henkilön persoonallisuus ja taustat, kuten työkokemus ja koulutus. Järjestöillä on käytössään useita erilaisia kirjallisia ohjeita perehdytykseen, kuten kansio/opas/suunnitelma perehdytystä varten. Perehdyttäjältä tuli ehdotus lisätä perehdytyskansioon tärkeimpien yhteistyökumppaneiden www-sivujen tiedot sekä lista ajankohtaisesta kirjallisuudesta. Kolmen järjestön toisistaan poikkeava työnkuva ja sitä kautta hieman erilaiset yhteistyötahot voisivat helpottaa uuden

työntekijän tiedon etsimistä. Perehdyttäjät ovat maininneet parannusehdotukseksi perehdytyksen selkeän suunnittelun. Selkeällä suunnittelulla perehdytyksen asiasisältö muistuttaisi ensimmäisinä päivinä läpikäytävät asiat ja samalla välttäisiin tietotulvalta.

Perehdytykseen käytetty aika oli myös molemmilla vastaajilla lähes yhteneväinen. Perehdytykseen suunnattu aika on riittävä, joskin kahdenkeskeisiä tapaamisia olisi voinut olla pidempään valmiiksi sovittuina. Matkustusluontoisen työn johdosta on hyvä tehdä etukäteen ajankäyttösuunnitelma.

Perehdyttäjät ovat pystyneet hyvin havainnoimaan mahdollisia ongelmakohtia, ja perehdytettävien vastauksista ilmenee asioita, joita perehdyttäjien parannusehdotuksilla pystyttäisiin korjaamaan. Perehdytyksen saaneiden vastauksista kävi ilmi, että oli koettu saatavan alussa ”liikaa” tietoa, jolla ei olisi ollut niin kiire, ja taas yhdestä vastauksesta ilmeni, että käytännön asiat täytyi itse kysellä. Perehdyttäjät puolestaan nimesivät neuvoiksi mahdollisiin ongelmakohtiin muun muassa selkeän perehdytyksen suunnittelun, ajankäytön ja hiljaisen tiedon siirron. Arthur (2005, 299) mainitsi, että uudesta tiedosta jää mieleen ensimmäisenä päivänä alle 15 %. Järjestöjen perehdytyksessä on mietittävä tarkasti, mitä ensimmäisinä päivinä on järkevää kertoa uudelle työntekijälle. Arthur (2005, 299) kertoo myös perehdytystavasta, jossa uudelle työntekijälle kerrotaan ensimmäisenä päivänä, mitä hyvää työpaikalla on. Perehdytyksen alkuun voitaisiin suunnitella vastaavaa ja kertoa esimerkiksi haastatteluissa ilmi tulleesta hyvästä työilmapiiristä ja siitä, miten sitä ylläpidetään.

Perehdytyksen osalta palautetta tarvitaan myös toiseen suuntaan, ei pelkästään esimieheltä alaiselle. Arthur (2005, 303) toteaa, että työnantaja voi antaa alaiselle täytettäväksi kyselyn, johon voidaan antaa palautetta perehdytyksestä ja niistä asioista, jossa on onnistuttu, ja niistä joita vielä pitäisi kehittää. Vastaavanlaisen kyselyn voisi toteuttaa järjestöissä perehdytettäville intensiivisimmän perehdytyksen loputtua. Tällä tavalla pystyttäisiin kehittämään perehdytystä nopeammin, ja pitkällä

tähtämellä voisi säästyä aikaa, kun seuraavan tulokkaan osalta olisi jo kehitetty perehdytystä eteenpäin.

Crossin, Parisen ja Rollagin (2005, 35–37) mukaan uusilla työntekijöillä on paine todistaa kykynsä, eivätkä he välttämättä uskalla kysyä perehdyttäjältä, sillä se paljastaisi heidän tietämättömyytensä. Ihmissuhteisiin painottaminen sopeuttaa uudet työntekijät nopeimmin. Hyvät suhteet mataloittavat kynnystä kysyä apua. Näin ollen voidaankin ajatella, että järjestöissä ilmennyt hyvä työilmapiiri edesauttaa kynnystä kysyä, kun tulee tarvetta. Kaikkiaan ilmapiiri järjestöissä tuntui olevan esimerkillinen, ja se ilmeni monessa kohtaa saaduissa vastauksissa.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön idea lähti siitä, että tutkija on työskennellyt satunnaisesti yhdistysten tapahtumissa. Yhdessä toimeksiantajajärjestössä tutkittavia oli määrällisesti liian vähän, joten päädyttiin tekemään yhteistutkimus kaikista kolmesta järjestöstä. Vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty missään toimipaikassa. Työn tavoitteeksi asetettiin perehdytyksen ongelmakohtien paikantaminen. Miten työssä olisi syytä edetä? Keitä haastatteleamalla saadaan tutkimuksen kannalta olennaisin tieto? Millä metodilla aineisto kerättäisiin? Tarvittaisiinko uusi perehdytysopas?

Työ lähti liikkeelle tutustumalla teoriaan, jonka pohjalta haastateltiin kahta yhdistyksen työntekijää. Ennen haastattelua suunnitelmissa oli tutkia perehdytystä kolmesta näkökulmasta, perehdyttäjien, hetki sitten taloon tulleiden ja alle 2 vuotta taloon tulleiden näkökulmasta. Haastatteluiden perusteella perehdytystä päätettiin selvittää kahdesta näkökulmasta, perehdyttäjien ja perehdytettävien. Äskettäin aloittaneiden työntekijöiden ja harjoittelijoiden määrä oli liian pieni, joten päädyttiin yhdistämään kaikki perehdytettävät yhdeksi joukoksi. Perehdytettäväksi luettiin uudet työntekijät ja harjoittelijat, jotka olivat tulleet taloon alle 2 vuotta sitten. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Haastatteluiden perusteella oli helpompi rajata kerättävää teoria-aineistoa sen perusteella, mitä haastateltavat olivat kertoneet. He kertoivat perehdytykseen liittyvän muun muassa viestinnän, ja myös tähän haettiin teoriaa.

Kyselytutkimukseen päädyttiin työntekijöiden matkustusluontoisen työn johdosta, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman monia. Kaikki kolme järjestöä toimivat omilla toimialoillaan tehden yhteistyötä. Siksi yksi yhteinen perehdyttämisosopas ei palvelisi ketään, vaan toisi joko liikaa tai liian vähän tietoa perehdytettävälle työnantajayhdistyksen toiminnasta. Työ rajattiin siihen, ettei luoda uutta perehdytysopasta.



Aiheeseen liittyvää teoria on tarjolla runsaasti, ja haasteeksi muodostuikin työn kannalta olennaisten asioiden sisällyttäminen tutkimukseen. Alussa tehtyjen haastatteluiden pohjalta saatiin tietoa monesta perehdytykseen liittyvästä asiasta, ja se osittain helpotti rajausta.

Tutkimusongelmaa avattiin enemmän. Tutkimustehtävän tarkoituksena oli selvittää, onko perehdytys tarpeeksi kattavaa, onko sitä mahdollista vielä parantaa entisestään ja jos on, niin miten. Tarkoituksena oli myös selvittää, kokevatko perehdyttäjät perehdytyksen samalla tavalla kuin uudet työntekijät ja koskevatko mahdolliset parannusehdotukset samoja asioita. Minkälaisia kysymysten pitäisi olla, jotta saataisiin vastaus annettuun ongelmaan? Kysymyksiä laadittaessa teorian osuus nousi esille, ja sen pohjalta laadittiin kaksi toisiaan tukevaa kyselyä, perehdyttäjille ja perehdytettäville. Kyselyt jaettiin tutkittaville henkilökohtaisesti vastauskuoren kanssa.

Vastaukset palautettiin annetun aikataulun mukaan. Vastauksista ei ilmennyt yhtä suurta ongelmaa, mutta yksittäisiä vastauksia saatiin siitä, mitkä asiat olisivat voineet mennä toisin tai mitä perehdytykseen tarvittaisiin lisää. Perehdytyksen huolellisella suunnittelulla aikatauluineen ja asiasisältöineen voidaan lisätä perehdytyksen nopeutta ja tehokkuutta. Perehdytystä suunniteltaessa olisi kirjattava perehdytysuunnitelmaan ne asiat, jotka olisi syytä käydä ensimmäisen päivän/viikon aikana läpi. Tuloksissa mainittiin, että osa oleellisista asioista oli unohdettu kertoa, kuten ruokatauot ja wc-tilat, ja osa asioista oli koettu sellaiseksi tiedoksi, jolla ei olisi ollut kiire. Liika tietotulva ensimmäisinä päivinä voi johtaa siihen, että jokin oleellinen asia unohtuu uudelta työntekijältä.

Tutkimusta voidaan käyttää myös apuna kehityskeskusteluissa. Tutkimuksessa saavutettiin annetut tavoitteet. Samanlaisen tutkimuksen uusiminen myöhemmin, voisi näyttää onko perehdytyksen ongelmakohtiin puututtu. Jatkotutkimusta ajatellen, voisi lisätä jokaisen järjestön perehdytyskansioon lisättäväksi saman sisältöisen listan yhteistyökumppaneista ja tärkeimmistä www-sivuista.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Arthur, D. 2005. New York. Recruiting, interviewing selecting & orienting new employees. 4. edition. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali. Ebrary.

Cross, R., Parise, S. & Rollag, K. 2005. Vauhtia tulokkaiden sisäänajoon. Yritystalous 3, 33–40.

Ekmark, M. 2014. Lakineuvoja. Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. Haastattelu 2.11.2014.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

L23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 4.11.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.

Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

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

Kananen J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. p. Helsinki: WSOY.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Vammala: Kunnallisalan Polemia-sarjan julkaisu.

Keskinen, S. & Rehnäck, K. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 2.11.2014.

[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx)

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perekhyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uud.p. Helsinki:

Työturvallisuuskeskus.

Mikä on Kehitysvammaisten Tukiliitto. N.d. Kehitysvammaisten Tukiliitto ry:n sivuilta.

Viitattu 26.10.2014. <http://www.kvtl.fi/fi/tukiliitto/>

Mikä on KPVS? N.d. Kehitysvammaisten Palvelusäätiön sivuilta. Viitattu 26.10.2014.

<http://www.kvps.fi/kvps/mika-kvps>

Mikä on Me Itse? N.d. Me Itse ry:n sivuilta. Viitattu 26.10.2014.

<http://www.kvtl.fi/fi/me-itse/etusivu/mika-on-me-itse/>

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2002. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Niemi, S. 2014. Jäsensihteeri. Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. Haastattelu 28.10.2014.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R, Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Perehdytys. 5.9.2014. Palvelualojen Ammattiliiton sivuilta. Viitattu 26.10.2014.  
<https://www.pam.fi/wiki/perehdytys.html>

Sydänmaalakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. 5. uud.p. Helsinki: Talentum.

Tietoa kehitysvammasta. N.d. Kehitysvammaisten Tukiliiton sivuilta. Viitattu 26.10.2014. <http://www.kvtl.fi/fi/kehitysvamma>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud.p. Helsinki: Edita Publishing.

## LIITE 1

### KYSELYN TAUSTATIETOA

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja opinnäytetyönäni teen kvalitatiivisen tutkimuksen Kehitysvammaisten Tukiliitto ry:n, Kehitysvammaisten Palvelusäätiön ja Me Itse ry:n perehdyttämisestä. Käsittelen tutkimusta kahdesta näkökulmasta ja tarkoitukseni tutkia lähiaikoina työssä aloittaneilta (alle 2 vuotta sitten taloon tulleet), heidän kokemuksiaan perehdytyksestä sekä perehdytysprosessia perehdyttäjien näkökulmasta.

Kysely on vapaaehtoinen ja siihen vastataan nimettömänä. Aikaa vastaamiseen on 15.12.2014 saakka (2viikkoa). Haastattelutulokset käsitellään kaikista kolmesta organisaatiosta yhteisenä. Vastaaminen vie noin 15 minuuttia.

Kiitos osallistumisestasi.

Annika Ekmark

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

## LIITE 2

# Haastattelu perehdyttäjät

### Taustatietoa

*Ympyröi vastaus*

Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi? **alle vuoden** **yli vuoden**

Kauanko olet toiminut tässä työpaikassa perehdyttäjänä? **alle vuoden** **yli vuoden**

### Uuteen työhön saapuminen ja perehdytys

*Pyydän sinua palauttamaan mieleesi ensimmäiset päivät kun uusi työntekijä saapuu taloon. Kerro omin sanoin mahdollisimman laajasti.*

1. Miten aloitat perehdyttämisen? Tutustuminen organisaatioon, työtovereihin, työtehtäviin?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Mitä tapoja käytät perehdytyksessä? Käytännön esimerkki, materiaali...?  
Onko organisaatiossanne tarkka ohjeistus perehdytyksen varalle?









9. Mikä on mielestäsi paras tapa oppia uusia asioita uudesta työstäsi?

10. Sana vapaa

Kiitos haastattelustasi.