

# Perehdyttämisen kehittäminen

Case Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki

Seija Oksanen

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2014

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Oksanen, Seija	Julkaisun laji <b>Opinnäytetyö</b>	Päivämäärä 6.10.2014
	Sivumäärä 91	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkajulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi <b>Perehdyttämisen kehittäminen</b> Case Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki		
Koulutusohjelma  <b>Liiketalouden koulutusohjelma</b>		
Työn ohjaaja(t) Sinikka Hakkarainen Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t)  <b>Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki</b>		
Tiivistelmä  Perehdyttäminen on tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alue, joka vaikuttaa henkilöstön osaamiseen. Organisaation arvot ja kulttuuri vaikuttavat johtamiseen ja organisaation kehittämiseen. Perehdyttämisprosessi koskee sekä uutta työntekijää, esimiestä että työyhteisöä.  Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki (KYT). KYT on kolmannen sektorin organisaatio, joka edistää kansalaistoimintaa ja tuottaa tuki- ja kehittämispalveluita yhdistyksille ja yhteisöille. Opinnäytetyön päätavoitteena oli perehdyttämisen kehittäminen KYTissä. Toisena tavoitteena oli laatia KYTille sekä perehdyttämisopas että -suunnitelma.  Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä. Tutkimus sisälsi perehdyttämisen alkukartoituksen, kehittämistoiminnan sekä jälkiseurannan. Opinnäytetyöraportissa käsitellään perehdyttämistä organisaatiokulttuurin, henkilöstöjohtamisen, esimiestyön ja toiminnan kehittämisen kautta. Perehdyttämisen kehittämiseen pureudutaan teorian, lainsäädännön, hyvien johtamis- ja esimieskäytäntöjen sekä perehdyttämiskyselyn tulosten avulla.  Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdyttämisopas sekä -suunnitelma, jotka auttavat systemaattisen perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa jatkossa.		
Avainsanat (asiasanat)  <b>Perehdyttäminen, organisaatiokulttuuri, johtaminen, esimiestyö</b>		
Muut tiedot		



Author(s) Oksanen, Seija	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 6.10.2014
	Pages 91	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title <b>Development of orientation</b> Case Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki		
Degree Programme  Degree Programme in Business Administration		
Tutor(s) Hakkarainen Sinikka Haaranen Maija		
Assigned by  Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry		
Abstract  <p>Orientation is an important part of Human Resource Management, and it affects the staff knowledge and skills. An organization's values and culture affect leadership and organizational development. The orientation process applies to both the new employee, supervisor and the work community.</p> <p>The thesis was commissioned by Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki (KYT). KYT is a third sector organization that promotes non-governmental activities and creates support and development services for non-profit organizations and communities. The main objective of this thesis was to develop an orientation process for KYT. Another goal was to create both an orientation guide and an orientation plan for the said organization.</p> <p>The thesis was executed as a functional study. Examination including an initial survey, development research and a follow-up inquiry. The report of the thesis deals with orientation through organizational culture, Human Resource Management and the development of managerial work and activities. The development of orientation was approached through theory, legislation, good leadership and management practices and the results from the orientation inquiry.</p> <p>The thesis resulted in an orientation guide and an orientation plan, which will contribute to the planning and implementation processes of systematic orientation in the future.</p>		
Keywords  Orientation, organizational culture, management, leadership		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto .....	3
2	Työn tavoitteet, tutkimusongelma, -kysymykset .....	4
3	Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki (KYT) .....	6
3.1	Määritelmiä .....	6
3.2	Toiminnan tausta .....	11
3.3	Organisaation rakenne .....	12
4	Perehdyttäminen .....	14
4.1	Perehdyttämisen lähtökohdat .....	14
4.2	Perehdyttämisen tavoite .....	19
4.3	Perehdyttämisen suunnittelu .....	20
4.4	Perehdytyksen toteutuminen .....	24
4.5	Perehdytyksen seuranta ja arviointi .....	31
5	Perehdyttämisen kehittäminen .....	32
5.1	Organisaatiokulttuuri .....	32
5.2	Henkilöstöjohtaminen .....	39
5.3	Esimiestyö .....	46
6	Tutkimuksen toteutus .....	49
6.1	Toimintatutkimus .....	49
6.2	Tiedonkeruumenetelmät .....	50
6.3	Aineiston analysointi .....	50
7	Tutkimustulokset .....	52
7.1	Tutkimuksen kulku .....	52
7.2	Vastaajien taustatiedot ja tulosten esittäminen .....	54
7.3	Tutkimuksen keskeiset tulokset .....	55
7.4	Perehdyttämisen seurantahaastattelu .....	68
7.5	Seurantahaastattelun tulokset .....	68
7.6	Tutkimuksen luotettavuus .....	70
8	Johtopäätökset .....	71
9	Pohdinta .....	73
	Lähteet .....	79

Liitteet .....	84
Liite 1. Työntekijän perehdyttäminen –kysely .....	84
Liite 2. Perehdyttämisooppaan sisällysluettelo .....	87
Liite 3. Perehdyttämissuunnitelma .....	89
Liite 4. Perehdyttämisen seuranta .....	91
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. KYTin organisaation toiminnot ja hankkeet .....	13
Kuvio 2. Maslowin motivaatiohierarkia .....	18
Kuvio 3. Perehdyttämisprosessin vaiheet .....	21
Kuvio 4. Osaamisalueet .....	22
Kuvio 5. Perehdyttämisen rakenne .....	25
Kuvio 6. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet .....	40
Kuvio 7. Toimintatutkimuksen vaiheet .....	52
Kuvio 8. Tutkimusprosessin eteneminen .....	54
Kuvio 9. Mieliopidokysymysten kaikkien vastausten keskiarvot .....	66
<b>Taulukot</b>	
Taulukko 1. Vastaajien asema organisaatiossa .....	56
Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma .....	56
Taulukko 3. Miten hyvin työyhteisössä ymmärretään perehdyttämisen merkitys? ...	57
Taulukko 4. Johto- ja esimiestehtävissä toimivien vastaukset perehdyttämisen merkityksen ymmärtämisestä .....	58
Taulukko 5. Henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman laatiminen .....	58
Taulukko 6. Onko opastuksen lähtökohtana organisaation tarpeiden ja tehtävien vaatimusten lisäksi myös perehdytettävän odotukset ja tarpeet? .....	59
Taulukko 7. Perehdyttäjän opastamisen taidot perehdyttämistilanteessa .....	60
Taulukko 8. Perehdytettävän oppimisen seuraaminen .....	61
Taulukko 9. Perehdytyksessä käytettävän perehdyttämisaineiston laatu ja määrä ...	62
Taulukko 10. Työnopastuksen ja perehdyttämisen kehittäminen.....	63
Taulukko 11. Perehdyttämiseen liittyvän tiedonkulun ja yhteistyön sujuminen .....	64
Taulukko 12. Palautteen saaminen perehdyttämisvaiheessa.....	65
Taulukko 13. Tyytyväisyys henkilökohtaisen perehdytyksen toteutumisesta.....	65

# 1 Johdanto

Organisaatioilta ja työntekijöiltä vaaditaan nykyään yhä enemmän tehokkuutta ja sitoutumista. Toisaalta työntekijöitä irtisanotaan, sijaisia ei oteta ja yhden henkilön on hallittava useampia työtehtäviä. Pellervon taloustutkimuksen 18.3.2014 julkaiseman Kansantalous 1/2014 ennusteen mukaan työllisyys Suomessa tulee alenemaan vielä noin prosentin tämän vuoden aikana. Työllisyyden aleneminen johtuu yksityisen ja julkisen sektorin lomautuksista ja irtisanomisista. Teollisuuden työllisyyden alamäki jatkuu, koska tuotanto on vähentynyt ja yritykset lykkäävät investointeja. Kuitenkin työttömille ja erikoisesti nuorille, maahanmuuttajille sekä vastavalmistuneille pitäisi löytyä työtä, jotta estetään heidän syrjäytyminen yhteiskunnasta. Vajaakuntoiset pitäisi saada työelämään ja työuria tulisi pidentää.

Kolmannella sektorilla eli järjestöissä ja yhdistyksissä henkilöstömäärän uskotaan kuitenkin nousevan. Vuoden 2013 Järjestöbarometrin mukaan henkilöstön määrä on noussut vuodesta 1996 alkaen ja runsas kolmasosa (35 %) järjestöistä uskoo vieläkin henkilömäärän nousuun. Vain 14 % järjestöistä uskoo vähentävänsä väkeä. Palvelutoimintaa harjoittavista järjestöistä 30 % (n=17) käynnisti vuonna 2012 jonkin uuden palvelun ja vuonna 2013 uusia palveluja käynnistettiin kolmessa järjestössä. (Mts. 89). Tulevaisuudessa yhä useamman henkilön odotetaan työllistyvän kolmannelle sektorille. (Järjestöbarometri 2013, 102 – 103.)

Raha-automaattiyhdistyksen avustusstrategian mukaisesti hyvä järjestötoimija asettaa toiminnalleen tavoitteita, seuraa aikaansa ja sen ilmiöitä, tekee yhteistyötä ja käyttää varansa taloudellisesti. Ihminen on järjestötoiminnan lähtökohta ja aktiivinen toimija. Tavoitteelliseen toimintaan kuuluu toiminnan seuraaminen, onnistumisen arviointi sekä tuloksista ja vaikutuksista viestiminen. (RAY Avustusstrategia 2012 – 2015, 11 – 12.)

Henkilöstön ammattitaito ja osaaminen on keskeisessä roolissa kaikissa yrityksissä. Työhön perehdyttämisellä varmistetaan työntekijän ja yrityksen osaaminen ja sen kehittäminen. Systemaattinen perehdyttäminen vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen ja

työhyvinvointiin. Perehdyttämiseen ja sen rakenteelliseen kehittämiseen panostamalla, voidaan tehostaa toimintaa sekä tukea työntekijöiden työssä jaksamista ja sitoutumista työhön.

## 2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma, -kysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdyttämisen kehittäminen Keski-Suomen Yhteisöjen Tuen (myöhemmin KYT) organisaatiossa. KYTin henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön toiminnasta puuttui systemaattinen perehdyttämistä tukeva toimintamalli. Uusi organisaatio on tavoitteineen, työskentelytapoineen sekä ihmisineen kuitenkin aina uusi (Österberg 2014, 117). Systemaattisen perehdyttämisen avulla henkilöä autetaan tutustumaan työyhteisöön ja työtehtäviin. KYTissä ei ole ollut käytössä perehdytysopasta, perehdytysuunnitelmaa tai perehdytyksen tarkistuslistaa.

KYT palkkaa työntekijöitä erilaisilla ja -mittaisilla työsopimuksilla; toistaiseksi voimassa oleviin ja määräaikaisiin työsuhteisiin, projektiluontoisesti, palkkatuella sekä tarjoaa työkokeilupaikan monelle työelämäänsä pyrkivälle. Lisäksi organisaatio tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia työssäoppijoille, maahan muuttajille sekä vapaaehtoisille työntekijöille.

Tutkimusongelmaa selvitetään toimintatutkimuksen avulla, koska tavoitteena on perehdyttämisen kehittäminen. Toimintatutkimuksessa on mukana koko KYTin henkilöstö ja näin jokaisen työntekijän omien perehdyttämisen kokemusten avulla kehitetään perehdyttämisen prosessia. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus ja muutos liittyvät kiinteästi yhteen. Toteutettavan muutoksen ei tarvitse olla ulkopuolisen ideoimaa, vaan ennen kaikkea toimijoiden aktivointia. Toimintatutkimuksessa tutkija voi auttaa toimijoita arvioimaan ja siten kehittämään myös jatkossa organisaation toimintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 130 – 131.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää KYTin organisaation perehdyttämisen rakenteellinen ja toiminnallinen nykytilanne henkilöstön näkökulmasta ja laatia

perehdyttämissuunnitelma ja -opas. Perehdytysoppaassa käsitellään työyhteisön uudelle tulokkaalle sekä kaikille työyhteisössä toimiville tärkeimpiä työpaikkaan ja työympäristöön liittyviä asioita.

Tutkimuskysymyksiksi muotoutui

Miten uuden tulokkaan perehdyttämisen suunnittelu toteutetaan käytännössä?

Miten nykyistä perehdyttämisen prosessia voitaisiin parantaa henkilöstön mielestä?

Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen aineisto hankittiin Työntekijän perehdyttäminen -kyselyn avulla. Kyselyllä selvitettiin KYTin henkilöstön mielipiteitä perehdyttämisen toteutumisesta tällä hetkellä. Kyselyn avulla kerättiin työntekijöiltä myös toiveita ja mielipiteitä perehdyttämisoppaan sisällöksi sekä perehdyttämisprosessin kehittämiseksi.

Perehdyttämisopas tulee olemaan sähköisessä muodossa. Perehdyttämissuunnitelma sekä perehdytyksen tarkistuslista ovat sekä sähköisenä että paperitulosteena, jotta ne voidaan dokumentoida ja arkistoida lain edellyttämällä tavalla.

Tämän opinnäytetyön etenemisen eri vaiheissa opinnäytetyöntekijä teki yhteistyötä KYTin johtoryhmän, toiminnanjohtajan sekä muun henkilöstön kanssa. Kyselyn onnistumista auttoi se, että Työntekijän perehdyttäminen -kyselystä keskusteltiin koko henkilöstön kattavassa työyhteisöpalaverissa. Lisäksi opiskelija on ollut tässä organisaatiossa opinnäytetyön tekemisen aikana ammatillisena kuntoutuksena järjestetyssä työkokeilussa.



## 3 Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki (KYT)

### 3.1 Määritelmiä

**Yhteisöllä** tarkoitetaan ihmisten yhteenliittymää ja ihmisten ryhtymistä yhteistoimintaan elinehtojensa parantamiseksi. Yhteisöllä on päätösvalta omasta toiminnasta ja käytössä olevista toimintaresursseista, jonka hallintaan kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat jäsenyytensä myöntämällä oikeutuksella. (Lehtonen 1990, 29.)

Toiminnallisen yhteisön tarkastelun ulkopuolelle jää yksin tapahtuva toiminta samoin kuin kahden yksilön välillä tapahtuva vuorovaikutus. Yhteisöllistä toiminta on vasta silloin, kun vuorovaikutukseen osallistuu useista yksilöistä muodostuva ryhmä. Yhteisöt ovat toimintamuodoiltaan ja –tavoiltaan erilaisia. Kuitenkin Lehtosen (mts. 25) mukaan yhteisöille on tyypillistä verraten pysyvä ja välitön vuorovaikutus, jossa muoutuvat ja määrittyvät

- a) jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet (jäsenten keskinäiset käyttäytymissäännöt, moraaliset sitoumukset, normit, sanktiot, sisäinen hierarkia)
- b) yksittäisen jäsenen yksilöllisen käyttäytymisen vapausasteet ja valintavaihto-ehdot yhteisössä (poikkeavan käyttäytymisen sieto)
- c) jäsenten ja ei-jäsenten välisen vuorovaikutuksen säännöt (jäseniä ja ”muukalaisia” koskevien käyttäytymisen ero).

**Yhteisöllisyys** viittaa Lehtosen (mts. 24) mukaan ennen kaikkea sosiaalisen vuorovaikutuksen ominaisuuteen, tapaan ja toimintaperiaatteeseen. **Yhteisöllistyminen** on kyseessä silloin, kun joukko ihmisiä haluaa ja pyrkii järjestämään elämänsä yhteisen tietyn idean mukaisesti. Vaikka yhteisöllistyminen ei johtaisikaan vuorovaikutuksen yhteisölliseen organisoitumiseen ja yhteisöihin, se on hyväksyttävä siitä huolimatta olemassa olevana tosiasiana (mts. 26). **Yhteisöllistäminen** Lehtosen (mts. 26) mukaan on kyseessä, kun ihmisryhmiin pyritään vaikuttamaan niiden ulkopuolelta niin, että ne järjestäisivät elämänsä yhteisöllisesti. (Lehtonen 1990, 29.)

**Kolmannen sektorin toiminta** muodostuu yhdistysmuotoisista yhteenliittymistä, yhdistyksistä ja järjestöistä sekä joissakin määritelmissä myös vapaasta, ei-ry-muotoi-

sesta kansalaistoiminnasta. Kolmas sektori toimii yhtenä osana yhteiskunnassa yksityistä liiketoimintaa harjoittavien yritysten ja julkisen sektorin valtion, kuntien, kuntayhtymien ja seurakuntien rinnalla. (Mäki & Palonen 2012, 293.)

**Järjestötyöllä** tarkoitetaan yhdistyksissä ja yhdistysten yhteenliittymissä tehtävää työtä. Yhdistykset ovat ihmisten yhteenliittymiä, jotka toteuttavat tiettyä yhteistä tavoitetta, arvoa tai intressiä. (Harju 2014; Märkjärvi 2012, 9.)

**Osuuskunta** on yhteisö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa tukeakseen jäsentensä taloudenpitoa tai elinkeinon harjoittamista. Osuuskunnan omistavat ja päätösvaltaa käyttävät osuuskunnan jäsenet. (Osuuskuntalaki 2001.)

**Palkkatuki** on tarkoitettu työttömän työnhakijan työllistymisen edistämiseksi. Palkkatuella järjestettävän työn tarkoituksena on parantaa työttömän työnhakijan ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa ja näin edistää hänen työllistymistään avoimille työmarkkinoille. Palkkatuki on harkinnanvarainen tuki, joka perustuu työttömän työnhakijan tarpeisiin. Tuki maksetaan työnantajalle palkkauskustannuksiin ja sen myöntää työ- ja elinkeinotoimisto. Palkkatuen myöntämisen ehtona on, että palkattava on

- 1) henkilö, jonka vamma tai sairaus vaikeuttaa työllistymistä;
- 2) saanut työttömyysetuutta työttömyyden perusteella vähintään 500 päivältä;
- 3) ollut yhtäjaksoisesti työttömänä vähintään kuusi kuukautta ennen palkkatuen myöntämistä;
- 4) vailla ammatillista koulutusta;
- 5) yli 50-vuotias; tai
- 6) oikeutettu kotoutumissuunnitelmaan kotoutumisen edistämisestä annetun lain nojalla. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2014.)

Palkkatukea voidaan myöntää enintään 10 kuukaudeksi kerrallaan. Mikäli tuella palkattava henkilö on ollut työttömänä vähintään 500 päivää ja saanut tuolta ajalta työttömyysetuutta, voidaan palkkatukea myöntää enintään 24 kuukaudeksi kerrallaan. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2014.)

**Työharjoittelulla ja työssäoppimisella** tarkoitetaan opintoihin sisältyviä pakollisia opintojaksoja, joiden aikana opiskelija perehtyy käytännön työelämään opiskelemaan alalla. Työssäoppinen ja työharjoittelu on työpaikalla tapahtuvaa tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua opiskelua. Ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa näitä pakollisia jaksoja kutsutaan työharjoitteluksi, ammatillisella toisella asteella taas opiskelijat tutustuvat työelämään työssäoppijoina. Työharjoittelun ja työssäoppimisen tarkoituksena on parantaa nuorten työllistymistä ja siirtymistä markkinoille. (Tervetuloa työelämään 2014.)

**Työssäoppimisen** jaksosta työssäoppijalle laaditaan kirjallinen työssäoppimissopimus oppilaitoksen, opiskelijan ja työnantaja kesken, jossa määritellään jakson tavoitteet, kesto sekä työaika. Laaditun sopimuksen mukaisesti työnantaja tarjoaa edellytykset työssäoppimiselle, nimeää työpaikkaohjaajan sekä vastaa opiskelijan työturvallisuudesta. Nimetty työpaikkaohjaaja huolehtii opiskelijan perehdyttämisestä työtehtäviin, työpaikkaan ja sen tapoihin, sekä ohjaamisesta, oppimisen tukemisesta ja kehittymisen arvioinnista. Työssäoppijana opiskelijan tulee noudattaa sovittuja pelisääntöjä, pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä opiskella ammatissa tarvittavia työelämän tietoja, taitoja ja asenteita. (Rekrytointi ja työssäoppiminen 2014.)

**Työharjoittelijat** tulevat korkea-asteen oppilaitoksista tutustumaan työhön ja kartuttamaan käytännön työelämätaitoja. Yleensä ammattikorkeakoulun työharjoittelun kesto on 20 – 80 opintoviikkoa riippuen koulutusohjelmasta. Yliopistossa opiskelevien työharjoittelun pituus on 1 – 4 kuukautta. Työharjoittelijoiden ohjauksesta vastaavat sekä harjoittelupaikan että oppilaitoksen ohjaajat. Harjoittelupaikan ohjaaja huolehtii siitä, että opiskelija perehdytetään työtehtäviin, ammattialan erityispiirteisiin sekä harjoittelupaikan työympäristöön ja työkuultuuriin. Harjoittelupaikan ohjaajan tehtävänä on myös tukea harjoittelijan ammatillista kasvua. (Harjoittelu käytännössä 2014; Työharjoittelu - mitä, kenelle ja miksi? 2014.)

**Työkokeilun** tavoitteena on, että henkilö pääsee tutustumaan työelämään ja samalla selkeytetään ammatinvalintaa sekä uravaihtoehtoja, jotta paluu työelämään helpottuu tai työssä jatkaminen on mahdollista. Työkokeilun järjestäjätahoja voivat olla Työeläkelaitokset, Kansaneläkelaitos, Työ- ja elinkeinohallinto sekä Tapaturma- ja lii-

kennevakuutusyhtiöt sekä ammatilliset oppilaitokset Työkokeilun aikana noudatetaan työturvallisuutta koskevia lakeja ja niiden perusteella annettuja ohjeita ja määräyksiä kuten normaalisti työsuhteessa. (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 2002.)

**Työttömän työkokeilu** toteutetaan Työ- ja elinkeinotoimiston palveluna työttömän työnhakijan lähtökohdista. Työttömän työkokeilu voidaan toteuttaa kun työnhakijalla ei ole ammatillista koulutusta tai kun hän haluaa vaihtaa ammattia. Työkokeilu antaa mahdollisuuden kokeilla ja tutustua uuteen työhön ja ammattialaan. Lastenhoidon vuoksi tai pitkän työttömyyden jälkeen työhön paluuta suunnittelevalle työkokeilun tavoitteena on selvittää millaista tukea työhön palaaja tarvitsee palatakseen takaisin työelämään. Työkokeilu voi kestää enimmillään 12 kuukautta, joista enintään 6 kuukautta samassa tehtävässä. Työkokeilun ajalta ei makseta palkkaa, koska kyseessä ei ole työsuhde. Työkokeiluun osallistujalle Kela maksaa työmarkkinatuen tai peruspäivärahan ja kulukorvauksen työkokeilun ajalta. Ansiosidonnaiseen työttömyyspäivärahaan ja kulukorvaukseen oikeutettu henkilö voi hakea työkokeilun ajalta korvausta omasta työttömyyskassastaan. (Työkokeilu 2014; Työkokeilulla takaisin työmarkkinoille 2014.)

**Työkokeilu**, joka toteutetaan **ammatillisena kuntoutuksena**, on tarkoitettu alle 63-vuotiaalle työntekijälle tai yrittäjälle. Tässä tapauksessa työkokeilun tarkoituksena on edistää työssä jaksamista, parantaa työkykyä, lisätä ammatillisia valmiuksia ja vähentää vajaakuntoiseen työntekijään kohdistuvaa syrjintää työpaikalla. Ammatillinen kuntoutus on tarkoitettu työikäisille, joita sairauden tai muun syyn takia uhkaa lähi-vuosina työkyvyttömyys tai heikentynyt työ- ja ansiokyky. Sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolakiin 1.6.2012 tulleen muutoksen mukaan ammatillisen kuntoutuksen tarpeen määrittely tulee ajankohtaiseksi kun työntekijälle on maksettu yhtäjaksoisesti sairauspäivärahaa 60 päivää ja kun sairausloma sekä työstä poissaolo uhkaa pitkittyä. Ammatillisen kuntoutuksen työkokeilu toteutetaan yksilöllisesti kuntoutettavan tarpeista lähtevän kuntoutussuunnitelman mukaisesti. Yleensä ensin selvitetään, voiko henkilö jatkaa entisessä työssä työjärjestelyjen avulla tai onko mahdollista vaihtaa uusiin työtehtäviin omalla työpaikalla. Työkokeilun alussa laaditaan työkokeilun osapuolien välinen kirjallinen sopimus työkokeilun toteutumisesta ja sen ehdoista. Työkokeilun kesto on yleensä 2 – 3 kuukautta, mutta sitä voidaan jatkaa perustellusta

syystä 6 kuukauteen saakka. Työkokeilun aikana työaika voi vaihdella neljästä kahdeksaan tuntiin päivässä. (Varman tukema työkokeilu 2014, Ammatillinen kuntoutus 2014.)

**Kuntouttava työtoiminta** on kunnan tukemaa toimintaa henkilöille, jotka ovat olleet jo pidempään työttömänä. Kuntouttavan työtoiminnan tavoitteena on parantaa elämänhallintaa, totuttaa työelämään ja samalla parantaa mahdollisuuksia työllistyä jatkossa. Kuntouttavan työtoiminnan lähtökohtana ovat henkilön yksilölliset kyvyt ja taidot, toiveet ja tavoitteet. Henkilöt työskentelevät yleensä joko kunnan eri toimipisteissä tai eri yhdistyksissä avustavissa tehtävissä. Kuntouttava työtoiminta edellyttää TE-toimiston, kunnan virkailijan ja kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvan henkilön aktivointisuunnitelman laatimista. Työtoimintajaksoon sisältyy yksilöllinen palveluohjaus. Työtoimintajakso on 3 – 24 kuukautta, jolloin siihen on osallistuttava vähintään yhden ja enintään viiden päivän aikana 4 – 8 tuntia päivässä. Kuntouttavan työtoiminnan toteutumista seurataan ja arvioidaan kolmen kuukauden välein. (Kuntouttavan työtoiminnan käsikirja 2014.)

**Vajaakuntoinen** viittaa ihmisen terveydellisiin toimintaedellytyksiin ja työkykyyn. Laki julkisesta työvoimapalvelusta määrittelee vajaakuntoisen työnhakijan henkilöksi, jonka mahdollisuudet saada sopivaa työtä, säilyttää työ tai edetä työssä ovat sairauden, vamman tai vajavuuden vuoksi huomattavasti vähentyneet. (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 2002.)

**Interventiolla** tarkoitetaan niitä uusia ajattelutapoja tai toimintamalleja, jotka ovat tulleet esille toimintatutkimuksessa ja joiden avulla pyritään tutkittavassa kohteessa saamaan muutosta parempaan aikaiseksi. (Yleistä interventiosta 2014.)

**Triangulaatio** eli ”kolmiomittaus” tarkoittaa keinoa tarkastella tutkimuksen luotettavuutta ja ilmiötä jotta tutkimuskohteesta saadaan mahdollisimmin monipuolinen näkemys. Triangulaatiolla yhdistetään useampia tutkimusmenetelmiä joiden avulla pyritään saamaan vahvistusta tutkittavasta ilmiöstä saaduille tutkimustuloksille eli tulkinalle. **Aineistotriangulaatiossa** hyödynnetään tutkittavaan ilmiöön liittyviä erilaisia

aineistoja ja niiden yhdistämistä. Esimerkiksi aineistotriangulaatiossa voidaan yhdistää kvalitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset, haastattelujen ja havainnoinnin avulla saadut tulkinnot. (Kananen 2009, 139.)

### 3.2 Toiminnan tausta

**Keski-Suomen Yhteisöjen tuen** (KYT) muodostavat kaksi sen organisaatiota eli osuuskunta ja yhdistys. **Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki osuuskunta** on perustettu vuonna 1999. Osuuskunnan perustivat yhdeksän keskisuomalaista kolmannen sektorin toimijaa. Osuuskunta on voittoa tavoittelematon yritys, jonka pääasiallisena toimialana on ylläpitää tilitoimistoa. (KYT esittely 2014.)

**Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki rekisteröity yhdistys** (ry) perustettiin vuonna 2001. Yhdistys ylläpitää hanketoimintaa ja kansalaisten avoimia kohtaamispaikkoja, järjestää koulutusta, antaa neuvontaa ja ohjausta. Osuuskunnan ja yhdistyksen jäseniä ovat järjestöt ja yhdistykset, jotka ovat hakeneet näiden organisaatioiden jäsenyyttä. Osuuskunnalla ja yhdistyksellä on yhteinen hallitus. Osuuskunnan toimitusjohtaja toimii myös yhdistyksen toiminnanjohtajana. (KYT esittely 2014.)

**KYTin arvoja** ovat luotettavuus, tasa-arvo ja monikulttuurisuus, innovatiivisuus sekä asiakas- ja järjestölähtöisyys. **KYTin visiona** on olla haluttu ja laajapohjainen kansalaistoiminnan kehittäjä ja yhteistyökumppani paikallisesti ja alueellisesti sekä osaava valtakunnallinen ja kansainvälinen toimija. (KYT esittely 2014.)

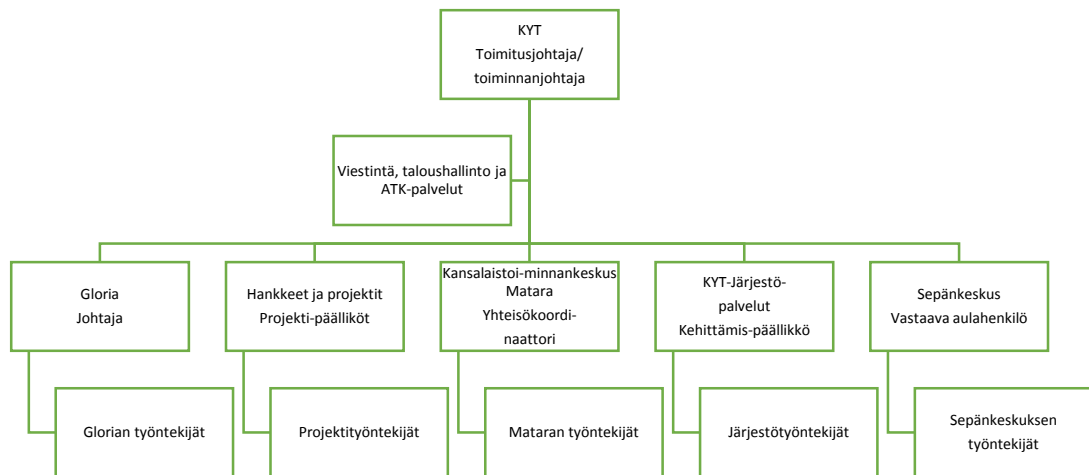
KYTistä on kasvanut 15 vuoden toimintakauden aikana merkittävä kolmannen sektorin toimija sekä järjestöjen ja yhdistysten toimintaedellytysten edistäjä Keski-Suomessa. Vuoden 2013 liikevaihto oli yli 2 miljoonaa euroa. KYTillä on monia omia hankkeita ja se on mukana monissa yhteishankkeissa. KYT hallinnoi yhdistys- ja kansalaistoiminnalle tärkeitä Kansalaistoiminnan keskus Mataraa ja Sepänkeskusta. KYTin osuuskunta tuottaa yhdistykselle hallinto- ja talouspalveluja. (KYT esittely 2014.)

KYTin kehitys on osoittanut, että yhdistysten tuki ja katto-organisaatiota tarvitaan. Yhdistyksellä on hyvä maine ja yleinen yhteiskunnallinen hyväksyntä. Yhteistyösuhteet toimivat hyvin sekä järjestöihin että julkiseen hallintoon. KYT on saanut myös valtakunnallista tunnustusta. Se mainitaan usein esimerkkinä siitä, kuinka paikallistaloudella tulee järjestää ja tukea kolmannen sektorin yhteistoimintaa. (KYT esittely 2014.)

KYTin hallituksen puheenjohtaja Sakari Möttönen (2014, 3) on todennut, että KYTillä on hyvät tulevaisuuden näkymät ja menestyminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä, uusia toimintamuotoja, tunnettavuuden lisäämistä ja yhteistyöverkoston laajentamista.

### **3.3 Organisaation rakenne**

KYTin ylintä päätösvaltaa käyttävät jäsenyhdistysten edustajista koostuvat vuosikokoukset, joita pidetään sääntömääräisesti kaksi kertaa vuodessa, syksyllä ja keväällä. Syyskokouksessa valittu hallitus vastaa operatiivisesta toiminnasta. KYTin asioita hoitaa hallitus, johon kuuluu puheenjohtajan lisäksi vuosikokouksessa valitut neljä varsinaista jäsentä ja viisi varsinaisten jäsenten henkilökohtaista varajäsentä. Hallituksen jäsenten toimikausi on syyskokousten välinen aika. Toiminnanjohtaja/toimitusjohtaja toimii hallituksessa asioiden esittelijänä. Organisaation päivittäinen johtaminen toteutuu alla olevan kuvion 1. mukaisesti.



Kuvio 1. KYTin organisaation toiminnot ja hankkeet

KYT työllistää noin 40 henkilöä. Tällä hetkellä toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa on 10 henkilöä, määräaikaisissa projektitehtävissä 17 ja palkkatuella palkattuna 13 henkilöä. Työyhteisön erityispiirteitä ovat työ- ja toimeksiantosuhteiden määräaikaisuus ja projektiluontoisuus. Lisäksi KYTissä työskentelee vuosittain noin 25 henkilöä, jotka ovat joko työkokeilussa, kuntouttavassa työtoiminnassa tai työssäopimisjaksolla. (Toimintakertomus 2013, 5.)

KYT ry:n tarjoamia palveluja ovat

- neuvonta ja koulutus järjestö- ja projektitoiminnassa.
- erilaisista rahoitusmahdollisuuksista tiedottaminen
- ohjaus ulkopuolisen (kansallisen, kansainvälisen) rahoituksen hankinnassa
- ohjaus ja neuvonta hankesuunnitelmien, budjettien ja hakemusten tekemisessä (esim. RAY, TE-keskus)
- hankkeiden hallinnointi ja arviointi
- Kansalaisten avoimet kohtaamispaikat: Kansalaistoiminnan keskus Matara ja Monikulttuurikeskus Gloria



Vuonna 2014 KYTin hankkeita ovat mm: PAIKKO -paikka pajalta, PAR-järjestelmät, NUOVO -Nuorta voimaa järjestöihin, VälittäjäPlus -välittäjäorganisaatiohanke, Kierto -kierrätystoiminnan kehittämishanke, Yhteisöstä voimaa -hanke, Kanto-hanke ja Mä oon mukana! -projekti. (KYT Esittely 2014.)

## **4 Perehdyttäminen**

### **4.1 Perehdyttämisen lähtökohdat**

Perehdyttämistä tarvitaan, kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, henkilön vaihtaessa työtehtäviä talon sisällä tai palatessa entisiin tehtäviin pitkän poissaolon jälkeen. Perehdyttäminen käsittää kaikki ne toimet, joiden avulla henkilö saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppii omat työtehtävänsä. (Österberg 2014, 115.) Työnantajan on huolehdittava perehdyttämisestä ja työnopastuksesta työpaikan koosta ja toimialasta riippumatta. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, joka on tärkeä osa henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttäminen kannattaa suorittaa hyvin. Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään itsenäisesti, sitä nopeammin siitä syntyy positiivisia vaikutuksia. Hyvin suoritettu perehdyttäminen vaikuttaa työn laatuun, virheet ja turvallisuusriskit vähenevät. Perehdyttämiseen käytetty aika tulee myöhemmin monin verroin takaisin. Henkilö, joka on hyvin perehdytetty; onnistuu ja nauttii työstään, tuntee olonsa turvalliseksi, sitoutuu organisaatioon ja työyhteisöön tulosta tekeväksi jäseneksi. Perehdyttämisen tarpeeseen ja laajuuteen vaikuttavat perehdytettävän työtehtävä, työsuhteen pituus, tuleva rooli työyhteisössä, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. (Österberg 2014, 115 - 116.)

#### **Lainsäädäntö**

Yhteisöt ja yritykset, jotka palkkaavat työntekijöitä ovat yhteiskuntavastuullisia. Voimassa oleva lainsäädäntö velvoittaa taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen sekä sosiaaliseen vastuuseen. Sosiaalinen vastuu liittyy muun muassa henkilöstön

osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimiseen. Perehdyttämisestä ja työnantajan vastuusta opastaa työntekijä työhön on määräyksiä muun muassa työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 14 - 20.)

**Työsopimuslain** 2. luvussa 1 §:ssä määritellään työnantajan yleisvelvollisuus;

*Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.*

Tämä yleisvelvoite koskee kaikkia työntekijöitä, ei pelkästään vain uusia toimijoita organisaatiossa. Laki velvoittaa myös työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden edistämiseen, joka käytännössä tarkoittaa vuorovaikutuksen edistämistä. On myös huomioitavaa se, että laki velvoittaa, työnantajaa edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan. Työsopimuslaissa on määräyksiä myös työntekijän syrjintäkiellosta ja tasapuolisesta kohtelusta sekä työntekijän työturvallisuuteen liittyvistä asioista. (Työsopimuslaki 2001.)

**Työturvallisuuslaki** velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työnteko on turvallista eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Työturvallisuus lain 2 luvun 8 §:ssä määritellään työnantajan yleiset velvollisuudet;

*Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.*

Eli laki velvoittaa työnantajan järjestämään työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaan työhön, työolosuhteisiin ja työympäristöön liittyvät asiat sekä perehdyttämään niihin. Yksilöllistä perehdytystä suunniteltaessa työnantajan tulee ensin tunnistaa työstä aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät, jotta perehdytyksessä opastetaan työntekijää turvalliseen työn tekoon ja toimintaan tässä kyseisessä työympäristössä. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Työturvallisuuslain 2. luvun 14 §:ssä määritellään yksiselitteisesti mihin asioihin työnantajan tulee työntekijät perehdyttää.

*Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen*

*1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*

*2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*

*3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*

*4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.*

Työturvallisuuslain 5. luku sisältää työtä ja työolosuhteita koskevia säännöksiä. Tämä luku käsittelee muun muassa työpisteen ergonomiaan, työasentoihin ja -liikkeisiin, työn kuormitustekijöiden välttämiseen ja vähentämiseen, näyttöpäätetyöhön, väkivallan uhkaan, häirintään ja työn tauottamiseen liittyviä määräyksiä ja ohjeita. Lisäksi tästä laista löytyy työpaikan ja työympäristön rakenteita koskevat säännökset kuten työpaikan rakenteellinen ja toiminnallinen turvallisuus ja terveellisyys, työpaikan ilmanvaihto ja valaistus. Työturvallisuuslaki ja sen noudattaminen antaa hyvät lähtökohdat systemaattiselle perehdyttämisen suunnittelulle ja luo siten organisaatiolle hyvän toimintamallin. (Työturvallisuuslaki 2002.)

**Laki yhteistoiminnasta yrityksissä** (myöhemmin yt-laki) koskee vähintään 20 henkeä työllistäviä yrityksiä. Yt-lain piiriin kuuluvat lähes kaikki yritykset, muut yhteisöt ja säätiöt siitä riippumatta, onko niiden toiminta tarkoitettu voittoa tuottavaksi vai ei. Yt-lakia ei sovelleta valtion virastoihin ja laitoksiin, valtion liikelaitoksiin, kuntiin ja seurakuntiin eikä myöskään järjestöihin, joilla on aatteellista toimintaa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 2007.)

Yt-laki edellyttää molempien osapuolien, työnantajan sekä työntekijöiden välistä keskustelua kun organisaatiossa on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia

muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Yt-lain keskeisenä tavoitteena onkin edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Yt-lain tavoitteena on edistää tärkeää viestintää työpaikalla: yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia. Perehdyttäminen kuuluu myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. (Kupias & Peltola 2009, 25 – 26.)

**Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelusta** velvoittaa työnantajaa, joka työllistää yli 20 henkilöä käsittelemään perehdyttämisen toteuttamista työsuojelutoimikunnassa. Erityisesti lain 5. luvun 26 §:n on sisällytetty määräyksiä työnantajan ja työntekijän välisessä yhteistoiminnassa käsiteltävistä asioista. Tämän pykälän 5. momentissa säädetään muun muassa työsuojeluviranomaisen valvontaan kuuluvassa laissa tarkoitetun työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarpeesta ja järjestelyistä. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006.)

### **Henkilöstöpolitiikka johtamisen tukena**

Perehdyttämisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohtana on organisaation toteuttama henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet sekä pelisäännöt. Organisaation toteuttama henkilöstöpolitiikka määrittelee sen, minkälaista henkilöstöä ja osaamista työyhteisöön hankitaan, kuinka paljon palkataan vakituisia tai tilapäisiä työntekijöitä ja tukityöllistettyjä sekä kuinka monta henkilöä otetaan oppisopimuksella, työkokeiluun, kuntouttavaan työtoimintaan tai työsäoppijoiksi. Henkilöstöpolitiikka määrittelee myös miten kaikki erilaiset ihmiset perehdytetään ja koulutetaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä tavoitteena on luoda työntekijöille mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset tuottavaan työhön, johon työntekijän on helppo motivoitua ja sitoutua. Organisaation esimiehillä on merkittävä vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Esimiehiä tukemalla ja kehittämällä johtajuutta ra-

kennetaan parempaa työkuiluuuua. Henkilöstöoimintojen tehtävänä on luoda organisaatioon toimintatapoja, jossa henkilöstin ohjaus ja tukeminen ovat päivittäistä ja luontevaa henkilöstötyöskentelyä. (Viitala 2009, 30.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta perehdyttäminen on tärkeä osa organisaation henkilöstin kehittämistä. Perehdyttäminen voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstin osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota tulee kehittää henkilöstin ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

### **Asenne ja motivaatio**

Perehdytettävän ja perehdyttäjän asenne ja motivaatio vaikuttavat oleellisesti perehdytyksen onnistumiseen. Abraham Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi. Se, että ihminen voi toteuttaa itseään, toimii sisäisenä ja aitona inhimillisen toiminnan voimanlähteenä. Maslowin teorian mukaan korkeinta tarvehierarkian porrasta on mahdotonta saavuttaa, mikäli alemman tason tavoitteet eivät toteudu. (Rauramo 2004, 39.) Maslowin tarvehierarkia on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Maslowin motivaatiohierarkia (Rauramo 2004, 40)

Ihmiselle on luontaista etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Työn pitää olla mielekästä, jotta siihen voi sitoutua. Jos ihminen ei itse koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään sitoudu siihen. Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja viihtyy siinä, jos työssä on riittävästi haasteita, tavoitteet ovat hyväksyttäviä ja savutettavia. Työntekijää motivoi työssään myös erilaiset palkkiot ja kannustimet sekä työympäristö johon voi olla tyytyväinen. Mielekäs työ ja hyvä työ- ja toimintaympäristö motivoi ihmistä hyvään työsuoritukseen. (Viitala 2009, 16.) Surakan ja Laineen (2011, 152) mukaan perehdytys luo mielikuvaa organisaatiosta ja vaikuttaa työntekijän kokemukseen siitä, miten tervetullut hän on työyhteisöön. Toisaalta uuden työntekijän avulla on mahdollista uudistaa organisaatiota ja sen toimintatapoja.

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa tulokkaan ja organisaation välisistä ensimmäisistä kontakteista. Ennen perehdytyksen alkamista uusi henkilö on organisaation ulkopuolella, mutta perehdytysprosessin aikana henkilö siirtyy ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta omaan rooliinsa organisaation jäsenenä. Saavuttaakseen yhteisön täysivaltaisen jäsenyyden ja toimijan aseman organisaatiossa, uusi tulokas kohtaa monenlaisia kokemuksia, jotka saattavat vaikuttaa häneen hyvin syvällisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

## 4.2 Perehdyttämisen tavoite

Perehdyttämisellä tarkoitetaan Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan, niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdyttäjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota (Kupias & Peltola 2009, 19).

Lepistön (2004, 58) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on

- antaa henkilölle perustiedot työpaikasta
- mahdollistaa tulokkaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön

- luoda hyvä yhteistyö uuden henkilön ja hänen esimiehensä ja työtovereiden välille
- lyhentää oppimisaikaa
- poistaa epävarmuutta
- vähentää virheitä, tapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja, jotka voivat aiheutua työympäristön ja työtehtävien huonosta tuntemuksesta
- valmentaa tulokas uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella
- turvata työyhteisön toiminta nyt ja tulevaisuudessa.

Perehdyttämisen päätavoitteena on oppiminen ja organisaation osaamisen lisääntyminen. Oppimistavoitteita suunniteltaessa tulee huomioida, millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia, missä ajassa ja miten hyvin asiat tulee omaksua. Perehdyttämisen tavoitteita mietittäessä tulee huomioida perehdytettävien yksilölliset erot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

### 4.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta (Kangas & Hämäläinen 2007,6). Perehdyttämisen suunnittelu alkaa jo ennen työntekijän rekrytointia, kun mietitään millaista osaamista tehtävä edellyttää. Työntekijän rekrytointi on erittäin tärkeä perehdyttämisen vaihe, jossa hakijoille kerrotaan sekä tehtävän, työyhteisön, että organisaation erityispiirteitä ja vaatimuksia. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa siten jo haastattelussa. Samalla organisaatio kartoittaa hakijan osaamista, potentiaalia, näkemyksiä ja ajatuksia. Henkilövalinnan jälkeen alkaa varsinainen perehdyttämisen suunnittelu. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan kuvata prosessimaisesti. Prosessin aikana on huomioitava erilaisia toimintoja ja asioita riippuen siitä, missä ajallisessa perehdyttämisen vaiheessa ollaan. Perehdyttämisen prosessin vaiheet ovat: toimet ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä, työsuhteen aikana ja työsuhteen päätyminen. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Perehdyttämisen prosessin vaiheet on kuvattu kuviossa 3.

	<b>1. ENNEN REKRYTOINTIA</b> Rekrytoinnin ja perehdytyksen suunnittelu
	<b>2. REKRYTOINTIVAIHE</b> Työpaikasta tiedottaminen
	<b>3. ENNEN TÖIHIN TULOJA</b> Varmistetaan perehdytyksen valmius
	<b>4. VASTAANOTTO</b> Osoitetaan, että henkilö on tervetullut
	<b>5. ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ</b> Esitellään työpiste, työpaikka, työkaverit
	<b>6. ENSIMMÄINEN VIIKKO</b> Käsitellään perusasiat joiden avulla työskentely voi käynnistyä
	<b>7. ENSIMMÄINEN KUUKAUSI</b> Valmistellaan valmiudet tuottavaan työhön
	<b>8. KOEAJAN PÄÄTTYTYÄ</b> Valmentaminen jatkuu
	<b>9. TYÖSUHTEEN AIKANA</b> Työtehtävien tai –menetelmien muuttuessa, pitkän poissaolon jälkeen
	<b>10. TYÖSUHTEEN PÄÄTTYESSÄ</b> Palaute organisaatiosta ja perehdyttämisestä

Kuvio 3. Perehdyttämisprosessin vaiheet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102)

Perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja seurannasta vastaa uuden työntekijän lähin esimies. Perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa esimies nimeää myös muut henkilöt, jotka vastaavat tulokkaan perehdyttämisestä. Tulokkaalle on hyvä nimetä myös ns. ”työpaikkakummi”, joka on joku kokeneempi työntekijä työyhteisöstä, jonka puoleen tulokas voi tarvittaessa kysymyksineen kääntyä. (Lepistö 2004, 59.)

Hyvä perehdyttäminen edellyttää suunnitelmallisuuden ja johdonmukaisuuden lisäksi myös dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista sekä seuranta ja arviointia. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota myös perehdyttäjien ja opastajien koulutukseen sekä tarvittavaan aineistoon. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

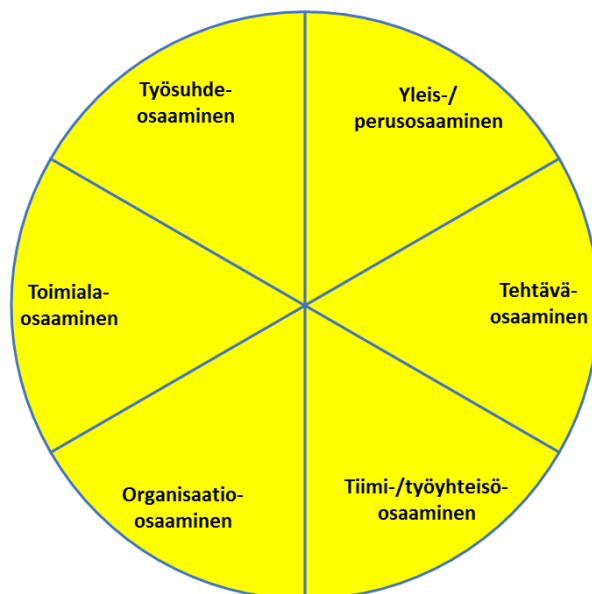
Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa sekä systemaattiseen että yksilölliseen perehdytykseen. Systemaattista suunnittelua tapahtuu, kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla ja laaditaan erilaisia perehdytys-suunnitelmia sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi (Kupias & Peltola 2009, 87 -



88). Yksilöllisessä perehdytyksen suunnittelussa huomioidaan perehdytettävän yksilölliset tarpeet ja tehtävän luonne ainakin jossakin määrin. Perehdytettävät poikkeavat osaamiseltaan ja taustoiltaan toisistaan ja yksilöllinen tausta tulisi aina ottaa huomioon, jos halutaan perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

### Perehdyttämisen osaamisalueet

Perehdyttämisessä huomioitava osaaminen voidaan jakaa tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisöosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialaosaamiseen, työsuhdeosaamiseen ja yleisosaamiseen. Erilaisen osaamisen jäsentäminen ja hahmottaminen helpottaa perehdyttämisen suunnittelua ja koordinoitua perehdyttäjien ja tulokkaan kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 89.) Perehdyttämisen eri osa-alueet on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90)

Tehtäväkohtainen osaaminen on sitä osaamista, mitä tarvitaan juuri tiettyyn tehtävään perehdytettäessä. Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen on osaamista, jota tarvitaan tiimissä tai työyhteisössä. Tästä osaamisesta on laadittu pelisääntöjä, tiimin

työprosessi- ja muita kuvauksia, joita on mahdollista jakaa kirjallisessa muodossa uudelle tulokkaalle. Työyhteisössä, tiimissä, projekti- ja hanketyössä syntyy hyvin paljon osaamista ns. hiljaista tietoa – osaamista, jota tulisi kuvata avoimesti ja pystyä perehdyttämään, arvioimaan ja kehittämään. Organisaatio-osaamiseen kuuluu muun muassa organisaation toimintapolitiikka, arvot, strategiat, organisaatiosuhteet, asiakkaat eli kaikki se osaaminen, mitä tarvitaan juuri tässä organisaatiossa työskennellessä. (Kupias & Peltola 2009, 90 - 93.)

Toimialaosaaaminen on sitä osaamista, joka on tyypillistä esimerkiksi metalliteollisuudelle tai kolmannen sektorin toimijoille. Työsuhdeosaamisella tarkoitetaan osaamista, joka liittyy työ- tai palvelusuhteeseen kuten työsuhteeseen liittyvät velvollisuudet ja edut. Yleis- ja perusosaaminen on osaamista, joka on välttämätöntä kaikissa tehtävissä, tiimeissä, organisaatioissa ja toimialoilla. Tällaista osaamista ovat yleiset työelämätaidot, riittävä kielitaito, tietotekninen perusosaaminen, oppimaan oppiminen jne. Tätä osaamista ei huomioida perehdytyksessä, koska sitä pidetään niin itsestään selvänä osaamisena. Käytännössä nämä asiat saattavat olla vielä opetteluvaiheessa esimerkiksi nuorilla, harjoittelijoilla tai ulkomaalaistaustaisilla henkilöillä. Tärkeintä perehdyttämisen systemaattisessa suunnittelussa on kuitenkin suunnitella keskitetysti erityisesti toimialakohtaista ja organisaatiokohtaista perehdyttämistä sekä perusosaamisen kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 90 - 93.)

Uudelle tulokkaalle laaditaan perehdyttämissuunnitelma. Esimies ja perehdyttämiseen osallistuvat suunnittelevat, mitä asioita perehdytetään, missä järjestyksessä ja missä vaiheessa asiat otetaan esille ja kuka huolehtii mistäkin. Perehdyttämissuunnitelma auttaa jäsentämään perehdytettäviä asioita ja toimii samalla muistilistana. (Lepistö 2004, 61.)

Perehdyttämissuunnitelmasta tulee käydä ilmi

- mitä asioita on valmisteltava ennen tulokkaan saamista
- mitä asioita on esiteltävä tulokkaalle saapumispäivänä
- mitä asioita on käytävä läpi alkuaikoina
- miten ja missä vaiheessa omaksuminen kontrolloidaan (Lepistö 2004, 61).

Perehdyttämisen onnistumisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää, että toteutumisen seuranta varten sovitaan etukäteen ajankohdat, jolloin kokemuksia ja palautetta käydään läpi. Systemaattisen seurannan ja palautteen avulla voidaan kehittää, ei vain perehtyjän oppimisprosessia, vaan myös koko organisaation perehdyttämisen toimintamallia. Tästä syystä on tärkeää, että suunnitteluvaiheessa varataan aikaa riittävästi keskustelulle ja palautteen käsittelyyn. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Perehdyttäminen, sen huolellinen suunnittelu ja toteutus ovat tärkeitä, jotta työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ja onnistumaan työssään. Erityisen tärkeää perehdyttäminen on silloin, kun perehdytettävänä on nuori työntekijä, joka on opettelemassa työelämätaitoja tai ikään tynyt, joka opettelee uutta työtä, vajaakuntoinen, pitkän poissaolon jälkeen työhön palaaja, ulkomaalainen tai muu työmarkkinoiden ulkopuolella oleva. Työpaikkaa tai työpistettä vaihtaneelle henkilölle, uudet tilanteet tarjoavat mahdollisuuksia uuteen rooliin ja kenties parempaan onnistumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 15.)

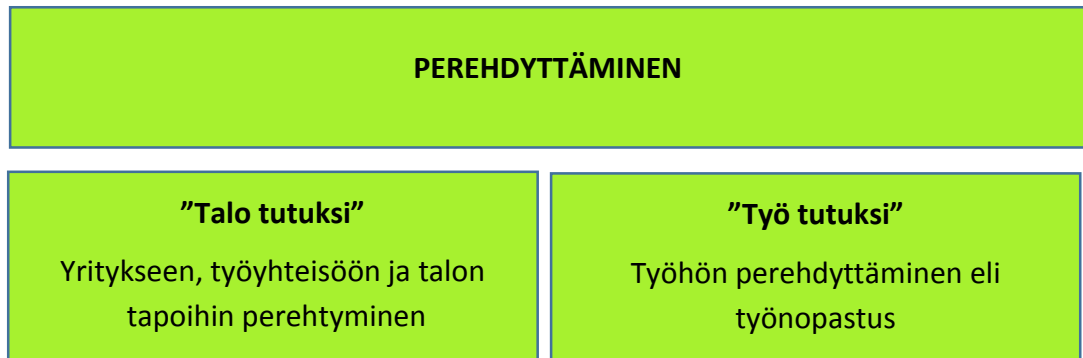
Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa työtehtävä sekä työsuhteen pituus. Harjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden sekä tilapäisten perehdyttämiseen käytetään vähemmän aikaa ja silloin keskitytään kaikkein oleellisimman tiedon jakamiseen. Määräaikaisia ja tilapäisiä työntekijöitä on työyhteisöissä tulevaisuudessa entistä enemmän. Perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan aina tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Kaikkien osapuolien kannalta on tärkeää, että perehdyttäminen on tehokasta ja laadukasta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7; Österberg 2014, 116.)

#### **4.4 Perehdytyksen toteutuminen**

Perehdyttämistä tarvitaan aina kun työyhteisöön tulee uusi jäsen, kun henkilö siirtyy uusiin työtehtäviin organisaation sisällä tai kun toimintatavat muuttuvat. Perehdyttämisen tavoitteena on, että työn tekeminen onnistuu mahdollisimman pian itsenäisesti. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Uusi tulokas perehdytetään sekä työyhteisöön että työhön. Lähin esimies on vastuussa perehdytyksestä, mutta perehdyttäjä voi olla myös nimetty työtoveri, tutor tai

kummi. Esimies huolehtii siitä, että perehdyttäminen etenee sovitulla tavalla ja järjestelmällisesti perehdyttämissuunnitelman mukaisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Liski & Horn & Villanen 2007, 10.) Perehdyttämisen rakenne on kuvattu alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Perehdyttämisen rakenne (Kangas & Hämäläinen 2007, 2)

Suunnitelmallinen perehdyttäminen tapahtuu vaiheittain seuraavasti:

1. Ennen töihin tuloa; varmistetaan että ollaan valmiita henkilön perehdytykseen.
2. Vastaanotto; osoitetaan, että työntekijä on tervetullut työyhteisöön.
3. Ensimmäinen päivä; esitellään työpaikka, työpiste ja työtoverit.
4. Ensimmäinen viikko; käsitellään perusasiat, joiden avulla työskentely voi käynnistyä.
5. Ensimmäinen kuukausi; varmistetaan valmiudet tuottavaan työhön.
6. Koeajan päätyttyä; valmentaminen jatkuu. (Surakka & Laine 2011,155.)

### **Ennen töihin tuloa**

Ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää tulee suunnitella etukäteen, miten perehdyttäminen käytännössä tapahtuu; mitä perehdytetään, missä vaiheessa ja ketkä osallistuvat perehdyttämiseen eli laaditaan tulijalle henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. Tässä vaiheessa on hyvä sopia myös perehdyttäjien varahenkilöistä jos

varsinainen perehdyttäjä on estynyt. (Surakka Laine 2011,155.) Ennen työn aloittamista tehtyjen toimien tavoitteena on, että tulokas saa käsityksen siitä, millaisiin tehtäviin hän on tulossa sekä mitä häneltä odotetaan. Hänelle on myös muodostunut jo tietty mielikuva organisaatiosta jo rekrytointiprosessin aikana. Rekrytointivaihe onkin tärkeä vaihe organisaatiolle yrityskuvamarkkinointina. Ennen ensimmäistä työpäivää työnantajan tulisi hyvän tavan mukaisesti, olla yhteydessä tulokkaaseen ja selvittää työsuhteen alkamiseen liittyviä käytännön asioita. Ennakkoon olisi hyvä toimittaa myös materiaalia organisaatiosta ja tulevaan työtehtävään liittyvistä asioista. Mitä enemmän henkilö saa tietoa etukäteen organisaatiosta, työtehtävistä ja toimintakentästä yleensäkin, sitä tehokkaammin perehdyttäminen onnistuu. Koko työyhteisölle tulee tiedottaa ajoissa etukäteen uudesta tulokkaasta. Ennen tulokkaan saapumista valmistellaan työpiste sekä hankitaan tarvittavat työvälineet. (Viitala 2006, 33.)

### **Vastaanotto ja ensimmäinen työpäivä**

Tulokkaan vastaanottovaiheessa pyritään siihen, että työntekijä voisi kokea itsensä tervetulleeksi ja hänelle syntyisi mahdollisimman myönteisen ensivaikutelman työpaikasta. Tulohetken tulisi olla rauhallinen ja kiireetön. Esimies-alaisuuden syntymisen kannalta ensikokemukset ovat erittäin tärkeitä. Myös ensikokemukset työyhteisön ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta vaikuttavat siihen, miten myönteiseksi kuva organisaatiosta muodostuu. Myönteinen käsitys työyhteisöstä ja sen toiminnasta rohkaisee tulokasta aktiivisempaan keskusteluun sekä edistää oppimista ja perehdytyksen onnistumista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Esimies tai sovittu perehdyttäjä ottaa työntekijän vastaan ensimmäisenä työpäivänä. Työpäivä aloitetaan keskustelemalla, tutustumalla ja käydään läpi perehdyttämissuunnitelman pääpiirteet. Samalla selvitetään tulokkaan taustatietoja muun muassa kulttuuritaustaa, kielen osaaminen, aikaisempaa työkokemusta, henkilökohtaisia ominaisuuksia ja toivomuksia, mitä tulisi huomioida häntä opastettaessa ja perehdytettäessä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Seuraavaksi esimies tai perehdyttäjä esittelee lähimmät työtoverit, tilat, tulokkaan työpisteen, antaa tarvittavat työvälineet, avaimet ja kulkuluvat sekä kertoo ruokailuun ja kahvitaukoihin kuten myös pysäköin-

tiin liittyvät menettelyt. Työhön liittyviä asioita käydään myös jonkin verran läpi. Perehdytys etenee laaditun perehdytys suunnitelman mukaisesti. Hyvä tapa on myös sopia tulokkaan kahvitauko- ja lounasseurasta. (Kupias & Peltola 2009, 174.)

Perehdyttämisessä yleisenä hyvänä periaatteena on, että ammattitaidotonta aloittelijaa ei jätetä ensimmäisenä työpäivänä työpaikalla yksin, vaan hän saisi liikkua turvallisesti perehdyttäjän mukana, seurata tämän ja muiden ihmisten työskentelyä, keskustella, kysyä ja kuunnella. Uuden tiedon omaksumista helpottaa jos tulokas on voinut tutustua etukäteen kuulemaansa joko kirjallisen tai sähköisen materiaalin avulla. Perehdyttämisen oheisaineistoa ovat esimerkiksi perehdytysopas, toimintakertomus, esitteet, tiedotteet, muistiot, perehdyttämisen tarkistuslista, manuaalit, työ- ja ohjesäännöt sekä muut sähköiset aineistot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

### **Ensimmäinen viikko**

Ensimmäisen viikon aikana alkaa varsinainen työnopastus jolloin työntekijä pääsee tutustumaan omaan työhönsä. Tavoitteena on tutustua työn tavoitteisiin, ja toimintatapaan sekä se, että perehtyjä saa kokonaiskuvan työstä, työyhteisöstään, organisaatiosta ja yhteistyöverkostosta. Työntekijää opastetaan omatoimiseen ja itsenäiseen tiedonhakuun. Perehdytys suunnitelma käydään esimiehen kanssa läpi ja tarvittaessa muokataan sitä vastaamaan tarvittavaa opastamisen tarvetta. Tämän viikon aikana työntekijälle muodostuu käsitys omasta osaamisesta ja osaamisvajasta. Esimies seuraa työntekijän suoriutumista. Ensimmäisen työviikon päätteeksi työntekijä ja esimies käyvät keskustelua, että onko perehdytys ollut riittävää. Samalla organisaatio saa tietoa perehdyttämisen parantamisesta ja kehittämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 174 – 175.)

### **Ensimmäinen kuukausi**

Ensimmäisen kuukauden työskentelyn jälkeen työntekijän perehdyttäminen etenee perehdyttämissuunnitelman mukaisesti. Tässä vaiheessa työntekijän tulisi jo päästä tuottavaan työhön ja vastuu perehdyttämisestä siirtyy pikkuhiljaa perehtyjälle itselleen. Palautekeskusteluja on hyvä käydä viikoittain ensimmäisen kuukauden aikana. Samalla esimies ja perehtyjä voivat seurata perehdytyksen etenemistä perehdytyksen tarkistuslistan avulla. Palautekeskustelu perehdyttäjän kanssa pidetään 1 – 2

kuukauden työssäolon jälkeen jolloin arvioidaan sekä perehtymistä että perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 175.)

Ensimmäisinä työssäoloviikkoina uusi ja motivoitunut työntekijä havainnoi toimintaympäristöään ja hän huomaa helposti kehittämiskohteita. Esimiehen kannattaakin käydä viikoittain keskustelua tulokkaan kanssa työn sujumisesta ja samalla kuulostella tulokkaan huomioita ja hänen mielipiteitään. Organisaatiolla on tässä vaiheessa hyvä mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa uuden tulokkaan osaamisen avulla. (Surakka & Laine 2011, 156.)

### **Koeajan päätyttyä**

Työntekijän koeaika sovitaan työsuhteen alussa, ja yleensä noudatetaan neljän kuukauden koeaikaa. Perehdyttämisen prosessi on yleensä lyhyempi kuin koeaika. Ja vaikka perehdytys loppuu, uusien asioiden oppiminen jatkuu ja tuen tarve säilyy. Perehdyttämisen tarkoituksena on, että uusi tulokas pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään itsenäisesti, selviytyy työstään ja osaa hankkia työssä tarvittavaa tietoa. Ennen koeajan päättymistä, käydään koeaikakeskustelu esimiehen tai vastuuperehdyttäjän ja perehdytettävän kesken. Koeaikakeskustelun tarkoituksena on arvioida molemmin puolin perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista. Tässä vaiheessa on vielä mahdollista tehdä perehdyttämiseen korjaavia toimenpiteitä ja suunnitella perehdyttämisen jatkotarve. Perehdyttäminen suunnitellaan aina tarpeen mukaan riittävän pitkäksi, jotta perehtyjä saa mahdollisimman hyvän alun työlleen. (Surakka & Laine 2011, 156 – 157; Kupias & Peltola 2009, 109.)

### **Tehtäväkohtainen työnopastus**

Työnopastus on varsinaiseen työtehtävään liittyvää perehdyttämistä, jossa opastetaan uutta työntekijää tai uusiin työtehtäviin siirtyvää henkilöä. Opastusta tulee antaa kaikille organisaatiossa toimiville henkilöryhmille. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä työnopastusta ei juurikaan tarvita tai työnopastuksen osuus perehdyttämisestä on vähäinen (Kjelin & Kuusisto 2003, 235). Työnopastuksessa keskitytään rajatun työtehtävän keskeisiin työn tekemisen valmiuksien opastamiseen ja tukemiseen, jotta työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden ja pystyy jatkossa työskentelemään itsenäisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Keskeistä työhön perehdyttämisessä on, että työntekijä tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset, ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä, sisäistää työhönsä liittyvät turvallisuusohjeet ja tutustuu työyhteisöön (Yli-Katila & Toivanen & kumpp. 2013, 27).

Koska työntekijät ovat taustoiltaan ja oppijoina erilaisia, tulee myös työnopastuksen olla yksilöllistä. Perehdyttäminen ja työnopastus edellyttävät valmistautumista, suunnittelua etukäteen, dokumentointia ja arviointia. On tärkeää, että työhön opastaja tutustuu etukäteen opastettavaan, jotta hän saisi tietoa opastettavasta, hänen taidoistaan ja taidoistaan, fyysisistä ja psyykkisistä ominaisuuksistaan, oppimistyylistään, asenteestaan sekä motivaatiosta ja kielitaidosta. Ulkomaalaistaustaiselle perehdytettävälle ja opastettavalle esitettävän materiaalin tulee olla selkokielistä ja havainnollistavaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Työnopastajalta edellytetään hyvää osaamista ja ammattitaitoa, myönteistä asennetta opastettavia ja tovereita kohtaan sekä motivaatiota opastamiseen. Lisäksi opastajalta edellytetään luontevaa vuorovaikutusta, kykyä arvioida ja soveltaa asioita opastettavalle soveltuvaksi. Hyvä työnopastaja rohkaisee ja kannustaa tulokasta itsenäiseen ja aktiiviseen työskentelyyn mutta on tarvittaessa perehdytettävän tavoitettavissa ja tukena. Hyvin suunnitellun ja toteutetun opastuksen jälkeen perehdytettävä oppii työnsä hyvin, virheet vähenevät, työn laatu ja tehokkuus paranevat, ammatillinen osaaminen kehittyy ja motivaatio sekä työssä viihtyvyys lisääntyvät. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

### **Viiden askeleen menetelmä**

Työnopastuksen suunnittelussa ja toteutuksen apuna voidaan käyttää viiden askeleen työnopastusmenetelmää. Nämä askeleet ovat opastustilanteen aloittaminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu ja opitun varmistaminen. Työnopastuksesta vastaavan tekemillä ennakkovalmisteluilla tarkoitetaan mahdollisimman häiriöttömän opastuspaikan, -ajan järjestämistä, tarvittavien tarvikkeiden ja välineiden varaamista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14 – 15.)

Ensimmäinen askel eli opastustilanteen aloittaminen on oppijalle erittäin tärkeä vaihe, jossa luodaan motivaatio ja positiivinen asenne koko oppimisprosessille. Hyvä



opastaja luo heti alusta alkaen kannustavan ja luottamusta herättävän vuorovaikutteisen oppimisilmapiirin, jossa opetettava uskaltaa kysyä, kokeilla, innostua ja onnistua. Ensimmäisellä tasolla selvitetään lähtötason arviointi, tutustutaan työmenetelmiin ja laaditaan oppimistavoitteet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Toisen askeleen eli opastusvaiheen tarkoituksena on antaa opastettavalle kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä sekä keskeisistä ohjeista. Tässä vaiheessa mietitään oppimisen välitavoitteita ja siirrytään seuraavaan oppimisvaiheeseen vasta kun edellinen vaihe on opittu. Oppimista edistävät aktiivinen vuorovaikutus, asioiden perustelut sekä tarkentavat kysymykset. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Kolmannen vaiheen eli mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on harjoitella asioita vain mielessä. Ajatukset keskitetään työsuoritukseen sekä sen onnistumiseen ja näin rakennetaan tehtävästä mieleen työn sisäinen malli. Opitut sisäiset mallit ohjaavat ihmistä toimimaan automaattisesti. Tässä vaiheessa opastaja pyytää opastettavaa selostamaan työn kulun ja seuraa sen prosessointi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Neljännellä askeleella eli taidon kokeilun ja harjoittelun tavoitteena on harjaannuttaa taitoja. Kun edellisessä vaiheessa omaksuttiin työn sisäinen malli, nyt tätä mallia harjoitetaan käytännössä tekemällä työ alusta loppuun itsenäisesti. Opastajan tehtävänä on seurata ja arvioida suoritus sekä antaa palautetta onnistumisesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Viidennellä askeleella eli opitun varmistamisella tarkoitetaan oppimistavoitteiden arviointia. Opastettava työskentelee jo itsenäisesti ja osaa toimia rohkeasti myös muissa vastaavissa tilanteissa. Opastaja seuraa sivusta osaamista ja antaa palautetta. Kun oppiminen ja osaaminen on varmistettu, on opastettava valmis itsenäiseen ja tuottavaan työhön. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Työsuhteensa aikana työntekijä on oppinut yrityksen kulttuurin ja toimintatavat. Organisaatiosta lähtevältä työntekijältä olisi hyvä pyytää palautetta lähtökeskustelun yhteydessä organisaatiosta, perehdyttämisestä ja yleisestä toiminnasta. Lähtevän

työntekijän antama suora palaute on organisaation toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää. (Kupias & Peltola 2009, 110.)

#### **4.5 Perehdytyksen seuranta ja arviointi**

Uuden työyhteisön jäsenen perehdyttämisen toteutumista seurataan samalla kun sitä toteutetaan. Seurannan avulla varmistetaan laaditun perehdyttämissuunnitelman toteutuminen ja varmistetaan perehdytettävän oppiminen ja kehittyminen. Oppimistuloksia arvioidaan sekä perehdytettävän osaamisen varmistamiseksi että perehdyttäjien ja ohjaajien osaamisen kehittämiseksi. Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin tarkoituksena on sekä tulokkaan tilanteen arviointi että organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin apuna voidaan käyttää muun muassa tarkistuslistoja ja muistilistoja sekä kysymyksiä ja keskusteluja. Perehdytyksen tarkistuslista toimii käsiteltävien asioiden muistilistana. Perehdyttäjä tekee merkinnän kun asia on käsitelty. Tällainen lista toimii myös lyhytaikaisen sijaisen perehdyttämiseen jolloin varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa ei tarvitse tehdä. Merkinnät listaan tekee joko esimies, perehdyttäjä tai perehdytettävä itse. Perehdyttäminen on suoritettu kun asiat on opetettu, oppiminen on yhdessä tarkistettu ja tarkistuslista on kuitattu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Perehdyttäminen on vuorovaikutuksellista oppimista, kyselemistä, keskustelemista, kuuntelemista ja kannustamista. Perehdytettävälle on tärkeää, että työskentelystä saa palautetta ja sitä voi myös itse antaa. Keskustelujen lisäksi voidaan käydä erilaisia seuranta-, arviointi-, tai kehityskeskusteluja. Erityisesti työssäoppijoiden, työkokeilussa tai kuntouttavassa työtoiminnassa olevien kanssa keskusteluja kannattaa käydä säännöllisesti ohjeiden mukaan. Seurantakeskustelulle varataan etukäteen sopiva aika ja paikka. Molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun kysymyksin, kommentein ja samalla käydään läpi myös perehdyttämisen tarkastuslista. Keskustelun tavoitteena on tuoda perehdyttäjälle lisätietoa perehdytyksen onnistumisesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

## 5 Perehdyttämisen kehittäminen

### 5.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri voidaan Mäkisaloon (2003, 74) mukaan määritellä työyhteisön tietoisesti tai tiedostamattomasti opituiksi ja sovituiksi tavoiksi tai sopimuksiksi olla sekä tehdä ja kehittää työtä yhdessä. Organisaatiokulttuuri voi edistää työyhteisön oppimista ja muutosta tai se voi olla myös oppimisen ja muutoksen esteenä. (Mäkisaloon 2003, 74.)

Viitalan (2009, 34) määrittelemänä organisaatiokulttuuri eli yrityskulttuuri selittää ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa: millaiset oletukset ja arvot ohjaavat heidän toimintaansa ja millaiset sidokset pitävät heitä yhdessä. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat yrityksen toimiala, koko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne, sekä koulutus ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskunta. Kulttuuri integroi yksilöiden uskomuksia, yhdistää organisaation jäsenten pyrkimyksiä ja suuntaa toimintaa yhteiseen suuntaan. (Viitala 2009, 34.)

Yksi tunnetuimpia organisaatiokulttuurin määritelmiä on Edgar Scheinin esittämä luonnehdinta, jonka mukaan

*organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle. (Lämsä & Päivike 2013, 176.)*

Organisaationkulttuurilla on kolme tehtävää: identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille, sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään sekä ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen. Organisaatiokulttuuri tarjoaa vastauksen kysymykseen keitä ja millaisia olemme. Yhteisen identiteetin luominen onnistuu parhaiten, mitä selvemmin organisaation arvot ja toimintaperiaatteet on julkaistu ja hyväksytty. Yhteinen toimintakulttuuri edistää sitoutumista organisaatioon ja

sen tavoitteisiin. Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan ihmisten käyttäytymiselle ja vuorovaikutukselle. (Lämsä & Päivike 2013, 179.)

### **Organisaatiokulttuurin tasot**

Organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta tasosta; artefakteista ja luomuksista, arvoista ja perusoletuksista. Artefaktit ja luomukset edustavat näkyvintä tasoa. Organisaatiossa nämä näkyvät sisustuksessa, ulkoisena ympäristönä, virallisina juhlapuheina, esitteinä ja muina dokumentteina. (Mäkisalo 2003, 74.)

Artefaktit voidaan jakaa Lämsän & Päivikkeen (2013, 182) mukaan edelleen kolmeen ryhmään: fyysisiin, käyttäytymiseen liittyviin ja verbaalisiin ilmenemismuotoihin. Fyysisiä artefakteja edustavat organisaation logo, rakennukset, tilojen sisustus ja ulkoasu, henkilöstön pukeutuminen ja koneet ja laitteet. Käyttäytymistä edustavia artefakteja ovat organisaation seremoniat, viestinnän tapa, palkkioiden ja rangaistusten antaminen. Verbaalisia artefakteja edustavat ammattislangi, lempinimet ja vitsit. (Lämsä & Päivike 2013, 182.)

Organisaatiokulttuurin toinen taso on Mäkisaloon (2003,74) mukaan osittain virallinen ja näkyvä, ja osittain epävirallinen ja näkymätön taso. Arvot ja arvostukset edustavat tätä tasoa. Arvoista rakentuu organisaation toiminnalle pohja, järjestölle ankkuri. Lisäksi organisaation strategia, pelisäännöt, valinnat, yhteisön yhtenäisyys, epävirallinen organisaatio, vallitsevat käsitykset ja puskaradio edustavat tätä kerrosta. (Aaltonen & Junkkari 2003, 101.)

KYTin arvoja ovat luotettavuus, tasa-arvo ja monikulttuurisuus sekä innovatiivisuus ja järjestölähtöisyys. KYTin arkijohtamisen peruskivenä eli visiona on olla haluttu ja laajapohjainen kansalaistoiminnan kehittäjä ja yhteistyökumppani paikallisesti ja alueellisesti sekä osaava valtakunnallinen ja kansainvälinen toimija. Nämä arvot ja visio toimivat ohjenuorana KYTin käytännön toiminnassa. Yhdistyksen toimintatapa säätelevät muodolliset normit ja säännöt kuten yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt. Myös järjestön toimintakulttuuri ja -perinteet vaikuttavat järjestön toimintatapaan. (Kuokkanen & Myllyviita & kumpp., 2007,8; KYT Esittely 2014.)

Arvot määrittävät mitä organisaatiossa pidetään yhteisesti tärkeänä ja tavoiteltavana. Arvot ohjaavat toimintaa, niitä arvostetaan ja ne vaikuttavat työntekijöiden valintoihin päätöksenteossa ja käyttäytymisessä. Organisaatiossa voi olla myös hiljaisesti hyväksytyjä ja huonosti tiedostettuja arvoja sekä tavoitearvoja – asioita, joita halutaan tietoisesti korostaa ja edistää toiminnassa. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi luottamus, yhteistyö, jatkuva kehittäminen, asiakastyytyväisyys, yhteisöllisyys ja huolenpito. (Lämsä & Päivike 2013, 179 -180.)

Rekrytointiprosessissa tavoitearvot vaikuttavat sekä itse rekrytointiprosessiin ja tehtävien muotoiluun että valittavien henkilöiden ominaisuuksiin. Organisaation määrittelemät arvot voivat olla esimerkiksi innovatiivisuus, jatkuva oppiminen, ja asiakaslähtöisyys. Tavoitearvojen pitää näkyä myös rekrytointipäätöksissä. Voi olla myös tilanteita, joissa organisaatiokulttuuri ei tuekaan näitä rekrytoinnissa vaadittuja tavoite-arvoja. Tämän seurauksena perehdyttämisvaiheessa voi tulla esille ristiriitaisia rooliodotuksia. Kun organisaatioon halutaan muutosta, rekrytoidaan tavoitearvojen vastainen ihminen. Tästä organisaation uudistamistilanteesta saattaa aiheutua muutostarintaa johon johdon on oltava valmistautunut. (Kjelin & Kuusisto 2003, 79 – 81.)

Aatteellisten yhdistysten arvopohjana voi olla jonkin ryhmän etujen ajaminen, hyväntekeväisyys, palvelujen tuottaminen jäsenistölle tai jonkin aatesuunnan edistäminen. Yhdistyksen arvopohja on sen jäsenten ja sitä johtavien ihmisten arvoissa. Arvot eivät voi olla ristiriidassa ympäristön, yhteiskunnan, yhteistyökumppaneiden tai sidosryhmien kanssa. Yhdistyksen jäseneksi liittyvät sellaiset henkilöt tai yhteisöt, jotka haluavat jakaa nämä yhteiset arvot ja kokevat toiminnan tärkeäksi. Jäsenistön, hallituksen, toiminnanjohtajan ja muiden yhdistyksen toimijoiden arvot ohjaavat toimintaa ja päämääriä. Yhdistyksen on noudatettava kaikessa toiminnassaan yhteiskunnan yleisiä arvoja ja moraalikäsityksiä, lakeja ja säädöksiä sekä hyviä tapoja ja käyttäytymissäantöjä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Perälä & Juutinen & kumpp. 2008,45 -46.)

Arvot ovat tärkeitä tienviittoja sekä työntekijöille, että koko organisaatiolle. Uudet työntekijät opastetaan käyttäytymään arvojen mukaisesti. Sitoutumista ja siitä syntyvää positiivista energiaa ei synny, jos työskentelyn arvopohja on hämärä tai valitut toimintatavat ovat vastoin työntekijän tai yhteisön arvoja. (Borgman & Packalén 2002,26.)

Organisaatiokulttuurin syvintä, näkymätöntä tasoa edustavat erilaiset perusoletukset kuten ihmissuhteiden luonne, ajan ja paikan luonne sekä organisaation suhde ympäristöön. Perusoletukset ovat itsestään selvyyksiä, jotka liittyvät organisaation arvoihin ja toistuvaan toimintatapaan, josta kehittyy yhteisölle sosiaalinen normi. Perusolettamukset ovat organisaatiossa ilmeneviä uskomuksia, tunteita, rituaaleja, symboleja ja riittejä. Perusolettamukset muodostavat säännösten ja toimintamallit, jotka vaikuttavat erityisesti työyhteisön päämäärien ja tavoitteiden toteutumiseen, kehittämistoiminnan ja muutosten onnistumiseen sekä työyhteisön hyvinvointiin ja henkilöstön jaksamiseen. (Mäkisalo 2003, 75; Viitala 2009, 35.)

Organisaatioissa, joilla on jo toimintahistoriaa, on myös opittuja uskomuksia ja mielikuvia siitä, miten kannattaa toimia, jotta henkilö ja organisaatio menestyvät. Organisaatiokulttuurin näkymättömän tason ymmärtäminen edellyttää organisaation historian tuntemista.(Surakka & Laine 2011, 92.)

Normit, rooliodotukset, tabut ja tarinat edustavat myös organisaation näkymätöntä tasoa. Normit ovat ääneen lausumattomia sääntöjä, siitä miten organisaatiossa tulee toimia. Rooliodotukset ovat ajatustapoja ja oletuksia, siitä mitä tietyssä tehtävässä toimivalta tai sosiaalisessa asemassa olevalta odotetaan. Tabut ovat asioita, joista työpaikalla ei puhuta ääneen vaikka niiden olemassa olo tiedetään. Organisaatiosta kerrotaan tarinoita, millaista käyttäytymistä yhteisö arvostaa, mitä saa tehdä ja mitä ei, mitä joku teki väärin ja mitä siitä seurasi. (Surakka & Laine 2011, 93 - 95.)

Työyhteisön päivittäiseen käyttäytymiseen vaikuttaa eniten organisaatiokulttuurin näkymätön osa. Uuden työntekijän perehdytyksessä voivat tulla esille virallisten ohjeiden ja käytännön ristiriidat. Arvot ja pelisäännöt saattavat ovat etäällä toisistaan.

Tätä toimintaa selittää se, että ryhmän piilevät odotukset eivät vastaakaan organisaation arvoja. (Surakka & Laine 2011, 93.)

Sivistysliiton ja Opintokeskus Kansalaisfoorumi SKAF ry:n pääsihteeri Aaro Harju (2004, 26) on kuvannut järjestön organisaatiota kokonaisvaltaisena systeeminä, joka koostuu toisiinsa liittyneistä alasysteemeistä. Harjun mukaan muodollisia alasysteemejä ovat rakenne, hallinto, johto, teknologia, tavoitteet ja toiminnot. Organisaation kulttuuri arvoineen, normeineen ja tapoineen muodostaa epämuodollisen alasysteemin. Kokonaisvaltaisesti ja harmonisesti toimiva järjestö tuottaa juuri sellaisia tuloksia, joita sen jäsenet, päättäjät ja työntekijät haluavat. (Harju 2004, 26.)

### **Organisaatiokulttuurin vaikutus johtamiseen**

Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat yksilöt, jotka johtavat ja toimivat organisaatiossa sekä organisaation toimintafilosofia. Myös organisaation rakenne vaikuttaa oleellisesti organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen. Organisaatiokäyttäytymistä tutkineiden professori Anna-Maija Lämsän ja kauppatieteen tohtori Taru Päivikkeen mukaan organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Organisaatorakenne määrittää esimies-alaisuuksia ja vaikuttaa siihen, miten yritystä johdetaan. Organisaatorakenteen avulla luodaan työyhteisön jäsenille yhteinen näkemys toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Organisaatiokulttuuri näkyy siten päivittäisessä henkilöstön toiminnassa ja käyttäytymisessä. (Surakka & Laine 2011, 80.)

Organisaatiolla on visio, tulevaisuuteen suuntautunut näkemys siitä, miten se kasvaa ja kehittää osaamistaan. Johtohenkilöt luovat strategiset suunnitelmat kuinka visio saavutetaan. Organisaation ja henkilöstön osaaminen vaikuttavat vision toteutumiseen. Organisaatiokulttuuri määrittää strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Johtamisen tehtävänä on suunnitella, järjestää, ohjata ja valvoa organisaation toimintaa. Organisaation rakenne määrittelee organisaatiossa toimivien ihmisten tehtävät, vastualueet, työroolit ja suhteet sekä viestintäkanavat. (Rissanen & Sääsä & Vornanen 1996, 9; Surakka & Laine 2011, 80.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millaisia päätöksiä ja ratkaisuja yrityksessä tehdään, johtamisjärjestelmään, miten ja mistä palkitaan, ketä ja mitä koulutetaan, tiedottamiseen ja arkipäivän vuorovaikutukseen jne. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkeen toimintaan organisaatiossa. (Ahonen & Pohjanheimo, 2000, 13.)

Projektille ja hankkeelle on tyypillistä se, että sillä on selkeä organisaatio, jossa eri osapuolien roolit ja vastuut on selkeästi määritelty. Projektioorganisaation muodostavat yleensä ohjausryhmä, varsinainen projektioorganisaatio, joka laajemmassa hankkeessa voi olla tiimiorganisaatio sekä yhteistyökumppanit. Projektioorganisaatiossa projektin toteutuksesta vastaa organisaatio, joka on projektin vastuullinen toteuttajataho. Julkisrahoitteisissa hankkeissa projektin toteuttajana on organisaatio, joka on saanut rahoituksen projektilleen. Samalla organisaatiolla voi olla samaan aikaan useampia hankkeita, jotka muodostavat kukin oman kustannuspaikan ja oman projektitiimin. Projektilla on aina projektipäällikkö, joka vastaa hankkeen johtamisesta. Projektihenkilöstön perehdyttäminen ja valmennus ovat osa projektitiimin johtamista. Selkeät tehtäväkuvat auttavat työhön perehtymistä. Toimintaperiaatteiden kirjaaminen toimintaohjeiksi on tarpeen projektioorganisaation johtamisessa. (Silfverberg 2007, 100 – 101.)

Organisaatiokulttuurin merkitys korostuu silloin kun organisaatiossa tai sen verkostossa toimii ihmisiä, jotka tulevat eri kulttuureista tai joilla on erilaiset taustat, koulutus ja sitoutumisasteet (esim. määräaikaiset, tilapäiset, vakituiset), ovat eri-ikäisiä tai toimivat eri rooleissa. Organisaatiokulttuuri yhdistää ja sitoo näitä ihmisiä yhteen. Organisaatioissa, joissa johtaminen ei tapahdu kasvotusten, organisaatiokulttuurin on oltava niin vahva, että se korvaa johtamisen. Hyvä ja positiivinen organisaatiokulttuuri sallii uusien asioiden kokeilun ja opettelun, virheistä oppimisen sekä toisen auttamisen. Organisaatiokulttuurin tulee olla sellainen, että se tukee ihmisten halua vaikuttaa ja osallistua sekä tukee ihmisten hyviä puolia. (Ojala & Pöysti 2012, 237.)

Tämän päivän organisaatiokulttuurin tavoitepiirteitä ovat Otalan ja Pöystin (2012, 237) käsityksen mukaan luottamuksen jatkuva rakentaminen, kokeiluista tapa oppia, osaamisen ja asiantuntijuuden arvostus, uudistumisen vaatiman voiman saaminen positiivisuudesta, yhteisöllinen itsekuri, voittaminen ja tuloksellisuus. Organisaatiossa



luottamusta ei rakenneta hetkessä vaan se syntyy ajan saatossa päivittäisistä teoista ja valinnoista. Luottamus perustuu avoimuuteen ja toiminnan läpinäkyvyyteen. Työtovereita kunnioitetaan osajina ja asiantuntijoina, kuunnellaan ja autetaan tarvittaessa. Uusien toimintatapojen rohkea kokeileminen ja virheistä oppiminen, arviointi, analysointi ja jatkuva toiminnan peilaaminen auttavat organisaatiota kehittymään ketteräksi ja kasvamaan yhteisölliseksi toimijaksi. (Ojala & Pöysti 2012, 238 – 239.)

Tämän päivän organisaatiokulttuuriin kuuluu ihmisten sekä heidän osaamisensa ja asiantuntijuutensa arvostaminen. Työntekijän osaamista voidaan arvostaa esimerkiksi nimeämällä hänet tietyn osaamisalueen ”mestariksi” tai ”vastaavaksi” ja tuomalla osajia esiin nimenomaan osaamisen vuoksi eikä heidän asemansa vuoksi. Osaaminen ja sen kunnioittaminen näkyy nuorempien ja vanhempien työntekijöiden keskinäisessä osaamisen arvostuksessa. Näiden molempien työntekijäryhmien osaamisen yhdistäminen onkin haaste sekä johtajuudelle että yrityskulttuurille. (Ojala & Pöysti 2012, 239.)

Organisaation positiivinen henki vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden ajatteluun, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyyn, oppimiseen ja luovuuteen. Jatkuva organisaation uudistaminen ja valmius siirtyä uusiin toimintatapoihin vaatii positiivisen yrityskulttuurin ylläpitoa. Sosiaalinen media ja yhteisölliset työvälineet ovat tuoneet uusia haasteita organisaatioihin ja niiden yrityskulttuuriin. Sähköisillä työvälineillä saadaan nopeasti välitettyä tietoa niin hyvässä kuin pahassakin. Organisaatiokulttuurin tulee olla niin vahva ja myönteinen, että minkäänlaista kiusaamista ja herjaamista ei työyhteisössä sallita. (Ojala & Pöysti 2012, 240 – 241.)

Tänä päivänä työntekijöillä pitää olla yhteinen halu menestyä ja saavuttaa tuloksia. Organisaatiokulttuurin tulee olla sellainen, jossa työntekijä voi kokea itsensä pystyväksi ja osaavaksi, saada työstään ja osaamisestaan arvostusta, työ on itsenäistä mutta työntekijänä voi kokea yhteenkuuluvuutta ja antaa itsestään jotakin yhteisölle. Yhteiset arvot liittyvät ihmiseen, osaamiseen, yhteisöllisyyteen ja auttamiseen. Väärät uskomukset tuovat tämän päivän johtamiselle ja yrityskulttuurille haasteita. Uudet ajattelumallit henkisistä palkkiojärjestelmistä ja toimintatapamuutoksista mahdollistavat organisaatiokulttuurin kehittymisen. (Ojala & Pöysti 2012, 242 – 243.)

Vallitsevan organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaikeaa. Muutostyössä tulee huomioida organisaatiokulttuurin näkymätön taso ja keskittää kehitystyö siihen. Organisaatiokulttuurin muutos edellyttää työntekijöiden ja johdon vuoropuhelua toimintaa ohjaavista käsityksistä ja uskomuksista. (Surakka & Laine 2011, 93.)

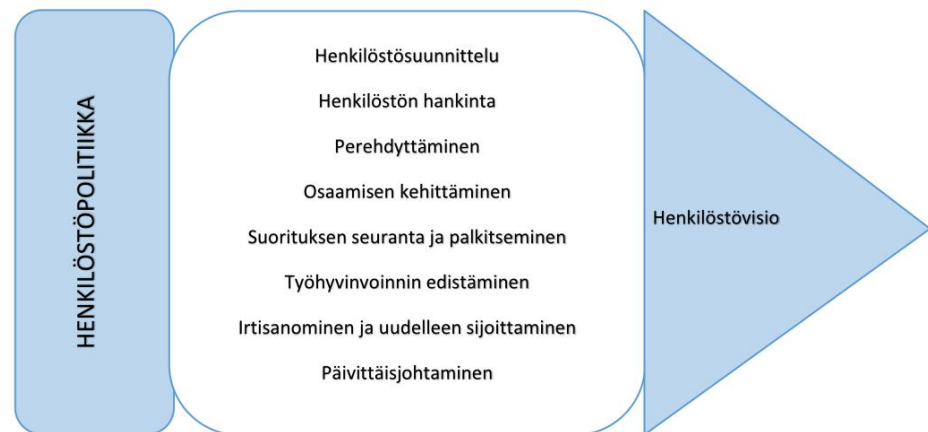
Viitalan (2009, 36) mukaan organisaatiokulttuuria voidaan uudistaa esimerkiksi

- koulutuksen ja työtehtävien avulla
- rakenteita muuttamalla (organisaatorakenteet, palkitsemisjärjestelmä, arviointijärjestelmät)
- toimintamalleja ja sääntöjä uudistamalla
- tekemällä asioita näkyviksi viestinnällisin ja visuaalisin keinoin eli tiedottamalla, keskustelemalla, muuttamalla artefakteja (esim. logot, värit, tilat) ym.
- luomalla avartavia yhteyksiä muihin organisaatioihin ja sidosryhmiin.

Oppimisen, luovuuden ja innovatiivisuuden edistäminen kehittää organisaatiota ja sen kulttuuria. Luovuus on kyky ajatella uudella tavalla ja auttaa löytämään uusia ratkaisuja. Innovatiivisuus on kyky kehittää uusia toteuttamiskelpoisia ratkaisuja luovuuden varassa. Organisaatiokulttuuriin voidaan vaikuttaa johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen keinoin asettamalla toiminnalle halutut tavoitteet, seurannalla, palkitsemisen avulla ja viestinnän keinoin. (Viitala 2009, 36.)

## 5.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen I. henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa Kauhasen (2010, 16) mukaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Viitalan (2007, 21) määritelmän mukaan henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2009, 22)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen; henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämsuhteiden hoitaminen ja johtajuus. Tämän määritelmän mukaan henkilöstöjohtamisen käsite on laajempi kuin henkilöstövoimavarojen johtamisen ja sisältää myös työntekijän ja työnantajan välisen toiminnan työelämän pelisääntöjen kehittämisen sekä ihmisten johtamisen. Johtajuus tarkoittaa henkilöstöjohtamista määriteltäessä johtajan ja esimiesten käytännössä toteuttamaa johtamista. Päivittäisessä työssä johtajat ja esimiehet valitsevat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitä. Johtamalla luodaan ja ylläpidetään yrityskulttuuria. (Viitala 2009, 20.)

Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille (Kauhanen 2009, 22). Henkilöstövoimavarojen strategisessa suunnittelussa kiteytetään organisaation tulevaisuuden henkilöstön laadun ja määrän tarve. (Kauhanen 2009, 22 – 23.)

Työntekijä vastaa omasta työstään ja sen kehittamisestä, hän johtaa itse itsestään. Jotta jokainen ei johda itseään omaan suuntaansa, on tärkeää, että kaikki tuntevat tavoitteet. Työntekijöillä tulee olla yhteiset toimintaperiaatteet ja yhteiset arvot joihin he ovat sitoutuneet. Johtajuus perustuu organisaation arvoihin ja tapaan toimia. (Ojala 2002, 200.)

Henkilöstöjohtamiseen tarvitaan strategia, joka kytkeytyy koko organisaation toimintastrategiaan; perustavoitteisiin, toimintaperiaatteisiin ja päätoimintoihin. Kauhasen (2010, 18) mukaan strategia määrittelee organisaation liiketoiminnan luonteen ja laajuuden nojautuen toimintaympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Henkilöstöstrategian mukaisesti johdetaan taloudellisia ja henkisiä resursseja, jotta saadaan syntymään mahdollisimman hyvä lopputulos.

Viitalan (2009, 29) mukaan henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian osaamis pohja ja sen kehittymishaasteiden toteutuminen. Henkilöstöstrategia täydentää liiketoimintastrategiaa ja huolehtii siitä, että henkilöstövoimavarojen osalta organisaatiolla on olemassa onnistumisen edellytykset. Visiosta ja strategiasta johdetut operatiivisen toiminnan tavoitteet ja käytännön tehtävät tulee olla tiedossa organisaation jokaisella jäsenellä, jotta he tietävät mitä heiltä odotetaan. (Piili 2006, 23.)

### **Henkilöstöhankintojen vaikutus perehdyttämiseen**

Henkilöstön hankinnalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaatioon hankitaan kulloinkin tarvittava henkilöstö. Henkilöstön hankinta voi tapahtua joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisellä henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö, joka on jo työsuhteessa, tulee valituksi tehtävään. Ulkoisella hankinnalla tarkoitetaan taas tilannetta, jossa henkilö valitaan organisaation ulkopuolelta. Henkilöstöhankinta perustuu henkilöstövoimavarojen strategiaan. Avoimen tehtävän luonne ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat pitkälti siihen kumpaa hankintatapaa sisäistä vai ulkoista käytetään. (Kauhanen 2009, 71.)

Henkilöstösuunnittelulle on perehdyttämisen näkökulmasta merkittävää se, miten henkilöstöhankinta toteutetaan. Uuden ihmisen valinta organisaation ulkopuolelta

merkitsee usein laajempaa perehdyttämistä organisaatioon, työyhteisöön ja työtehtäviin. Lisäksi ulkopuolisen valinta heikentää nykyisten työntekijöiden kasvupolku-mahdollisuuksia. Esimiehen tulisi tukea työntekijöiden mahdollisuutta kasvaa ja kehittyä uralla. Esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut luovat mahdollisuuden kehittää työntekijän kasvupolkuja toivottuun suuntaan. (Kauhanen 2009, 72 - 73.)

Kun organisaatio on tehnyt päätöksen siitä, valitaanko tehtävään henkilö talon sisältä vai ulkopuolelta, johdon tulee seuraavaksi miettiä mitä tietoa organisaatiosta halutaan antaa rekrytointivaiheessa. Jos päädytään ulkoiseen työpaikkailmoitteluun, on valmistauduttava antamaan myös lisätietoja organisaatiosta ja työtehtävästä. Kauhanen (2009, 81) mielestä nämä henkilöt on syytä valmentaa tehtävään hyvin, sillä heidän antamansa informaation perusteella potentiaaliset hakijat muodostavat mielikuvan organisaatiosta ja muotoilevat hakemuksensa sen mukaisesti. Lisäinformaation antaminen edistää valinnan onnistumista ja oikean henkilön valikoitumista tehtävään. (Kauhanen 2009, 81.)

KYT tarjoaa monelle työelämään pyrkivälle; nuorelle, pitkäaikaistyöttömälle, maahanmuuttajalle, työkokeilijalle ja kuntouttavan työtoiminnan kautta tulevalle henkilölle sekä työssäoppijalle mahdollisuuden tutustua, kokeilla ja perehtyä työhön ja työelämään. Nämä henkilöt eivät ole työsuhteessa ja heihin sovelletaan sopimusosapuolien laatiman erillisen sopimuksen ehtoja. Kuitenkin työturvallisuuden osalta noudatetaan työturvallisuutta koskevia lakeja ja niiden perusteella annettuja ohjeita ja määräyksiä kuten normaalisti työsuhteessa. Työturvallisuuslain 1. luvun 4. pykälässä on määritelty osapuolet, joihin tätä lakia sovelletaan. Tässä yhteydessä viitataan, että lakia sovelletaan muun muassa oppilaan ja opiskelijan työhön koulutuksen yhteydessä, työvoimapolitiittiseen toimenpiteeseen osallistuvan henkilön työhön, kuntoutukseen liittyvään työhön ja kuntouttavaan työtoimintaan sekä rangaistusta suorittavan henkilön työhön. (Työturvallisuuslaki 2002.) Tästä johtuen työnantaja on velvollinen huolehtimaan perehdyttämisen järjestämisestä samalla tavalla kaikkien työntekijöiden kohdalla. (Varman tukema työkokeilu 2014; Työssäoppimisen opas –kehittyvä työelämäyhteistyö 2007,2 – 8.)

Opetushallituksen suorittaman työssäoppimisen kyselyn mukaan vain pieni osa koulutuksen järjestäjistä on raportoinut onnistuneensa hyvin turvallisen oppimisympäristön varmistamisessa työpaikalla, opiskelijan perehdyttämisestä työssäoppimisjaksolla ja työssäoppimisjaksojen suunnittelusta työpaikan kanssa. Koulutuksen järjestäjän vastuulla on kehittää yhdessä työnantajan kanssa työssäoppimiseen liittyviä palautejärjestelmiä, laadukkaampien toimintamallien rakentaminen sekä laadun varmistaminen. (Työssäoppimisen opas –kehittyvä työelämäyhteistyö 2007, 10.)

Juholinin (2008, 233) mukaan perehdyttäminen on osa laajempaa kokonaisuutta ja alkaa jo rekrytoinnista, ehkä jo aikaisemmista mielikuvista kyseisestä organisaatiosta. Hyvämaineinen työnantaja vetää puoleensa myös uusia hakijoita. Kun hakija on yhteydessä organisaatioon, hänelle alkaa muodostua mielikuva siitä, millaiseen taloon hän on hakeutumassa. Varsinainen perehdyttäminen alkaa kun henkilö tulee valituksi. (Juholin 2008, 233.)

Mankan ja Mäenpään (2010, 16) mukaan nykyään painotetaan osaamislähtöistä strategianäkökulmaa, joka linkittää toisiinsa sekä sisäiset resurssit, että ympäristön, jotka toimivat keskenään dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Osaamislähtöisessä strategisessa ajattelussa keskitytään oleellisiin asioihin ja siten säästetään organisaation resursseja. Näin kehittämissponnistelut tulevat suunnatuksi oikeisiin kohteisiin. Organisaation menestymistä edistää systemaattinen osaamisen kehittämisstrategia. (Manka & Mäenpää 2010.)

### **Perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen vaatii systemaattista toimintaa. Kun organisaatiossa on jokin tietty tekemisen tai käyttäytymisen tapa, siitä tulee toimintamalli, joka samalla vahvistaa ja ohjaa ihmisiä toimimaan vakiintuneella tavalla (Viitala 2006, 224.) Silloin kun halutaan kehittää organisaatioon uusia toimintamalleja, osaamisen johtaminen vakiinnuttaa paikkansa vasta, kun sen määrittelyyn, jäsentämiseen ja toteuttamiseen otetaan käyttöön suuntaavat ja osittain myös pakottavatkin tavat. Uusia toimintamalleja on luotava ja ne on tarkoituksellisesti juurrutettava osaksi organisaation normaalia toimintaa. Aluksi toimintamallit on hyvä dokumentoida koska se helpottaa

toimintamallin omaksumista ja siirtämistä jokapäiväiseen toimintaan. Uutta toimintamallia on toistettava, jotta siitä tulee systemaattinen toimintatapa. Toiminnan tehokkuus ja kehittyminen edellyttää systemaattisuutta ja jatkuvuutta. (Viitala 2006, 224 - 225.)

Perehdyttäminen sekä osaamisen kehittäminen ovat nykyään keskeisimpiä organisaation menestystekijöitä. Uuteen työpaikkaan sitoutuminen ja nopea uuden työn omaksuminen vaikuttavat tehokkuuteen, turvallisuuteen ja laatuun. Systemaattisella perehdyttämisellä mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen, hyödynnetään yhteistä tietämystä, kieltä ja toimintatapoja sekä luodaan perusta yhteistyösuhteille ja työtyytyväisyydelle. (Piili 2006, 124 – 125.)

Perehdyttämisen tulisi olla yhtä tärkeä osa organisaation muun osaamisen kehittämisen rinnalla, ja sen tulisi nivoutua luontevasti henkilöstön kehittämiskäytäntöihin. Perehdyttämisen tulisi vastata sekä nykypäivän vaatimuksia että varautua tulevaan muutokseen ja tarpeeseen. Monissa organisaatioissa otetaan perehdyttämisen mallia toisista organisaatioista ja eri toimialoita. Suora kopiointi ei kuitenkaan johda hyvään lopputulokseen, sillä toiminnan kehittämisen lähtökohtana tulee olla organisaation omien tarpeiden ja toimintatapojen kehittäminen, organisaation strategiat ja visiot sekä aikaisemmat toimintamallit ja tavoiteltava perehdyttämiskäytäntö. (Kupias & Peltola 2009, 51.)

Perehdyttämisprosessin kehittäminen edellyttää lähtötilanteen arviointia, kehittämissuunnitelman laatimista, toimenpiteitä ja seuranta. Lähtötilanteen kartoittaminen voidaan tehdä haastatteluin, kirjallisina kyselyinä tai keskustellen pienissä ryhmissä. On huomioitava, että uuden tulokkaan, esimiehen tai perehdyttäjän kokemukset ja mielipiteet voivat olla erilaiset. Siksi lähtötilanteen arvioinnissa onkin tärkeää saada useamman henkilön mielipide. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Kehittämistavoitteiden asettaminen tarkoittaa tiettyyn lopputulokseen pyrkimistä. Tavoitteet määrittävät sen toiminnan tason millä organisaatio haluaa toimia. Kun kehittämiskohteet ja tavoitteet ovat selvillä, laaditaan kehittämisohjelma. Kehittämis-

ohjelmasta selviää mitä ja miten tehdään, ketkä tekevät sekä toteutusaikataulu. Ennen kehittämisohjelman käynnistämistä on hyvä analysoida ongelmaa. Kehittämistyöryhmän kokoaminen ja ryhmässä asian työstäminen parantaa kehittämisprosessin tuloksia. Kehittämisohjelman etenemistä ja toteutumista tulee seurata. Kun kehittämisohjelma on viety loppuun, arvioidaan saavutettiin tavoitteet ja miten koko ohjelma onnistui. Tästä kehittämistyöstä saatu kokemus ja oppi on hyödynnettävissä seuraavassa perehdyttämisen kehittämissuunnitelmassa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25 – 26.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteet Kauhanen (2009, 16) on määritellyt siten, että jokaisen organisaation pitäisi kyetä

- houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä
- pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytyksiä hyviin suorituksiin
- palkitsemalla työntekijöitä hyvistä työsuorituksista
- kehittämään heitä ja ylläpitämään heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa
- tukemaan mahdollisimman pitkää ja arvostettua uraa.

Henkilöstöjohtamisen laaduntamiseksi, toiminnan tueksi ja välineiksi tarvitaan kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkeitä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Organisaatiossa tehtyjen päätösten ja linjausten avulla turvataan henkilöstölle asema, joka on oikeudenmukainen, ihmistä kunnioittava, hyvinvointia vaaliva, työhön kannustava ja työsuoritusta tukeva. Näiden organisaation järjestelmien tulisi toimia tehokkaasti niin, että toimintaan uhratut resurssit sekä työvoima ja raha olisivat kohtuulliset. (Viitala 2009, 22.)

Henkilöstö on välttämätön henkilöstövoimavarojen johtamisessa siihen käytettävän rahan lisäksi. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet; paljonko ja millä hinnalla organisaatio kykenee palkkaamaan henkilöstöä ja panostamaan siihen, riippuu organisaation ansaintamenetelmästä. (Kauhanen 2009, 16 – 17.)



Organisaation suhde henkilöstöön näkyy ennen kaikkea johtamisessa ja esimiestyökentelyssä sekä keskeisimmissä henkilöstöprosesseissa: rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, osaamisen johtamisessa, suorituksen johtamisessa sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmissä (Kjelin & Kuusisto 2003, 23). Viitalan (2009, 19) mukaan, henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä on onnistuttu silloin, kun organisaation palveluksessa oleva henkilö kokee työnsä mielekkääksi, tavoitteet mahdollisiksi, osaamisensa ja työolosuhteensa suoriutumista tukeviksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja ilmapiirin häntä arvostavaksi. Henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi voidaan asettaa, että jokaisen organisaatiossa työtä tekevän kohdalla voitaisiin mitata sen toiminnan positiivinen tulos. (Viitala 2009,19.)

### 5.3 Esimiestyö

Esimiestyöllä eli johtamisella on suuri vaikutus sekä yksittäisen työntekijän että koko organisaation osaamisen ja onnistumisen johtamisessa. Esimiestyö on prosessimaista johtamista, jossa vaikutetaan toisen ihmisen käyttäytymiseen. Lämsän & Päivikkeen (2013, 206) määritelmän mukaan johtajuus on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi, jossa ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. (Lämsä & Päivike 2013, 206.)

Esimiestyö on toimintaa, jolla organisaatiossa toimivat ryhmät ja yksilöt saadaan toimimaan siten, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Esimiestyöllä tarkoitetaan suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa.(Piili 2006, 13.)

Esimiestyö voidaan jakaa asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Ihmisten ja asioiden johtamiseen sisältyy organisaation johtamisen, osaamisen kehittämisen ja perehdyttämisen kannalta tärkeitä asioita. Esimies vastaa työntekijän perehdyttämisestä ja hänen on tässä roolissa hallittava sekä asioiden että ihmisten johtaminen. (Kupias & Peltola 2009, 54 – 55.)

Esimiehisyttä tulee tarkastella kolmen ulottuvuuden kautta. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että

- asiat tapahtuvat ja toiminta sujuu (kohteena ovat asiat)
- ihmiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä työtä (kohteena on ihminen)
- osaaminen uusiutuu ja toiminta kehittyy koko ajan (kohteena on muutos)

(Piili 2006, 14.)

Jokaisen esimiehen on osattava johtaa itseään. Esimiehet näyttävät omalla käytöksellään esimerkkiä alaisille ja työtovereille. Jotta esimies kykenee johtamaan tehokkaasti, hänen tulisi miettiä omia tavoitteita, tunnereaktioita, ajattelutapoja sekä stressin- ja ajanhallintaa. (Surakka & Laine 2011, 104 – 105.)

Organisaatiossa johtaminen ja esimiestyö tapahtuvat päivittäisen vuorovaikutuksen kautta. Organisaatiossa, jossa työskentelee henkilöitä eri kulttuureista, esimiehen rooli on olla esimerkin asettaja ja välittäjä. Esimiehen vastuulla on, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja yksilöinä. Esimieheltä edellytetään tilanneherkkyyttä, avoimuutta ja vuorovaikutustaitoja. Keskustelu on Viitalan (2006, 341) mukaan tärkein osaamisen johtamisen ja tavallaan myös ainoa todellinen keino. Vuorovaikutuksessa oppimisen suunta selkiytyy, oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisprosessi edistyy. Lisäksi esimies luo rakenteita ja toimintamalleja, jotka varmistavat, systematisoivat ja kehittävät oppimista edistävää keskustelua ja sitä tukevaa tietoisuutta työyhteisössä (Viitala 2006, 341). Organisaatiossa tällaisia oppimista ja osaamista edistäviä esimerkkejä ovat kehityskeskustelut, arviointikeskustelut ja yhteiset suunnittelupalaverit. (Viitala 2006, 341; Yli-Kaitala & Toivanen kumpp. 2013, 20 – 22.)

Esimiehen ydintehtävänä perehdyttämisessä on huolehtia Kupiaksen & Peltolan (2009, 62) mukaan, seuraavista vastuualueista;

- varmistaa tarkoituksenmukaisen perehdyttämisen työyhteisössä,
- on läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian muuna sovittuna ajankohtana,
- varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä,
- sopii suoriutumisen, oppimisen, ja kehittämisen tavoitteista,
- seuraa ja antaa palautetta

- huolehtii koeaikakeskusteluista,
- pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta,
- huolehtii työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista,
- tukee kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä.

Organisaatiossa on tärkeää miettiä, miten tämän hetken haasteet ja toiminta vastaavat perehdyttämisen kokonaisuutta. Onko nykyinen perehdyttämiskäytäntö riittävä ja millä tavalla tulokkaan halutaan tulevan mukaan kehittymiseen ja organisaation uudistamiseen. Työntekijälle on tärkeää, että hän saa palautetta suoriutumistaan jo perehdyttämisen alkuvaiheesta alkaen. Työntekijän kehittymiseen liittyvän vuoropuhelun tulee jatkua vuosittain käydyissä kehityskeskusteluissa. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

Kjelinin & Kuusiston (2003, 245) mukaan perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: tulokkaan tilanteen arviointi sekä perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Esimies seuraa tulokkaan perehdytyksen etenemistä ja arvioi oppimista yhdessä perehdytettävän kanssa, jotta henkilökohtaiset kehittämistavoitteet saadaan selville. Samalla arvioidaan koko organisaation perehdyttämistoimintaa sekä vastuuhenkilöiden ja tulokkaan omaa toimintaa.

Organisaation tulee kerätä tietoa perehdyttämisen toimivuudesta ja kehittää sitä niin, että se vastaa organisaation määrittelemiä tavoitteita. Perehdyttämisen kehittämiseen saadaan tärkeää tietoa muun muassa haastatteleamalla henkilöitä, jotka päättävät työskentelyn tässä organisaatiossa ja tulevat lähtöhaastatteluun.

Perehdyttämisen kehittäminen liittyy vahvasti johtamiseen ja sen kehittämiseen. Laadukkaalla perehdyttämällä voidaan kehittää myös työnantajaprofiilia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245 – 246.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyö tehtiin toimintatutkimuksena koska työn tavoitteena oli saada aikaan muutos ja kehittää perehdyttämiseen liittyvää toimintaa. Kanasen (2009, 9) mukaan toimintatutkimuksessa toteutuvat sekä tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Opinnäytetyön lähtökohtana oli laatia juuri tämän organisaation tarpeita tukeva toimintamalli, joka juurrutetaan luontevaksi osaksi päivittäistä osaamisenjohtamista. Toiminnan kehittämistä suunniteltiin yhdessä johdon kanssa ja kehittämisprosessiin osallistui koko henkilöstö. Toimintatutkimuksesta Metsämuuronen (2008, 29) on todennut, että kyseessä on koko organisaation muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien toimijaosapuolien sitoutuminen projektiin. Toimintatutkimukseen päädyttiin koska opinnäytetyöntekijä työskenteli tässä organisaatiossa ja pystyi siten toimimaan muutosagenttina ja aktiivisena toimijana paikanpäällä. (Kananen 2009, 20.)

Toimintatutkimus on yleisnimitys sellaisille lähestymistavoille, jossa tutkimuskohteeseen pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan, tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva interventio (Eskola & Suoranta 1998, 128). Toimintatutkimuksen perusajatuksena on ottaa tutkimukseen mukaan juuri ne ihmiset, joita tutkimus koskettaa ja löytää yhdessä ratkaisuja sekä pyrkiä toteuttamaan yhteisiä päämääriä. Toimintatutkimuksessa tutkija auttaa toimijoita kehittämään ja arvioimaan omaa toimintaansa. Toimintatutkimuksessa on keskeistä käytännöllisen ongelman ratkaisu ja tutkijan vaikuttaminen tapahtumiin, ei vain ulkopuolinen havainnointi. (Eskola & Suoranta 1998, 129.)

Opinnäytetyö sisälsi myös laadullisen Työntekijän perehdyttäminen -kyselyn, jonka avulla kartoitettiin perehdyttämisen nykytilanne. Kyselyn avulla kerättiin tietoa siitä, miten uuden tulokkaan perehdyttämisen suunnittelu toteutetaan käytännössä ja miten nykyistä perehdyttämisen prosessia voidaan parantaa henkilöstön mielestä.

Toimintatutkimus on jatkuva prosessi, jolle on ominaista syklisyys. Toimintatutkimus tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Tässä toimintatutkimuksessa on havaittavissa prosessimaiset vaiheet suunnittelu, toiminta ja toiminnan seuranta. (Kananen 2009, 11.) Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena syntyy raportti sekä tuotoksena perehdyttämisoas ja perehdyttämissuunnitelma.

## 6.2 Tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ja tiedon lähteet riippuvat siitä, millainen on tutkimusongelma. Ongelma tulee määritellä tarkasti ja oikein, jotta tarvittava tieto ja tietolähteet voidaan määritellä tältä pohjalta. (Kananen 2009, 60.)

Tärkeimpänä tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyöntekijä pitää Työntekijän perehdyttäminen -kyselyä, joka suoritettiin sähköisesti. Sähköisen kyselyn avulla tiedon levittäminen ja kerääminen oli aika vaivatonta, nopeaa ja tehokasta. Kyselyn sisältö pohjautui pääosin Työturvallisuuskeskuksen laatimaan perehdyttämisen lähtötilanteen selvittämiseen tarkoitettuun kehittämismalliin.

Tietoa kerättiin myös osallistuvan havainnoinnin avulla, jossa tutkija itse osallistui toimintaan. (Kananen 2009, 68) Lopuksi perehdyttämisen kehittämisprosessin toteutumisesta ja tuotetusta perehdyttämisaineistosta kerättiin tietoa haastattelemalla esimiehiä ja viimeksi tulleita uusia työyhteisön jäseniä.

## 6.3 Aineiston analysointi

Metsämuurosen (2007, 48) mukaan yleensä kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat ainakin osittain yhtä aikaa. Aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. Analyysissa kerätty tieto pilkotaan käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla pilkotut tiedot yhdistetään tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tätä tapahtumaa nimitetään abstrahoinniksi eli tutkimusaineiston perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista

ja siirtää ne yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2007, 48.)

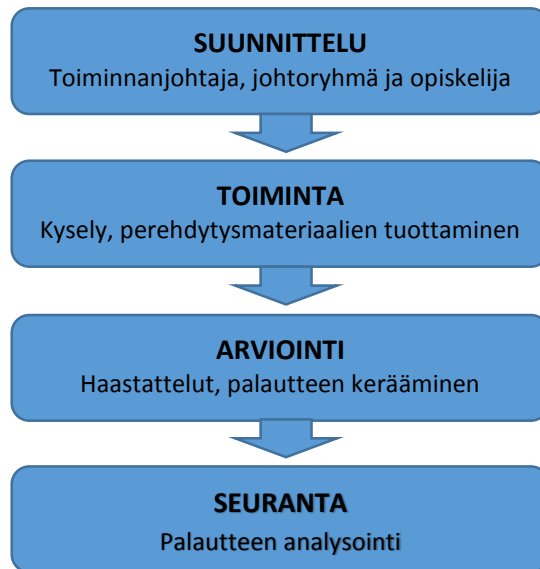
Analyysillä tarkoitetaan aineiston järjestelyä, käsittelyä, muokkaamista ja tiivistämistä. Tutkimusprosessin aikana tietoa on hankittu erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla. Erilaiset aineistot muutetaan yhteismitallisiksi eli tekstimuotoon litteroimalla. Tekstimuotoinen aineisto käsitellään menetelmällisesti ymmärrettävään muotoon. Aineistosta pyritään löytämään selitys tutkittavalle ilmiölle. (Kananen 2009, 79.)

Aineiston analysoinnin avulla selvitetään perehdyttämisen nykytilanne sekä saadaan henkilöstön mielipiteitä perehdyttämisoppaan sisällöksi. Tutkimuksen aineistoa analysoidaan suorilla jakaumilla, koska tutkimus perustuu nykytilanteen kartoitukseen. Tavoiteltavat asiat saadaan suorien jakaumien kautta, ja siksi ei ole tarvetta todistaa asioita tilastollisesti.

## 7 Tutkimustulokset

### 7.1 Tutkimuksen kulku

Toimintatutkimus eteni vaiheittain kuvion 7 mukaisesti.



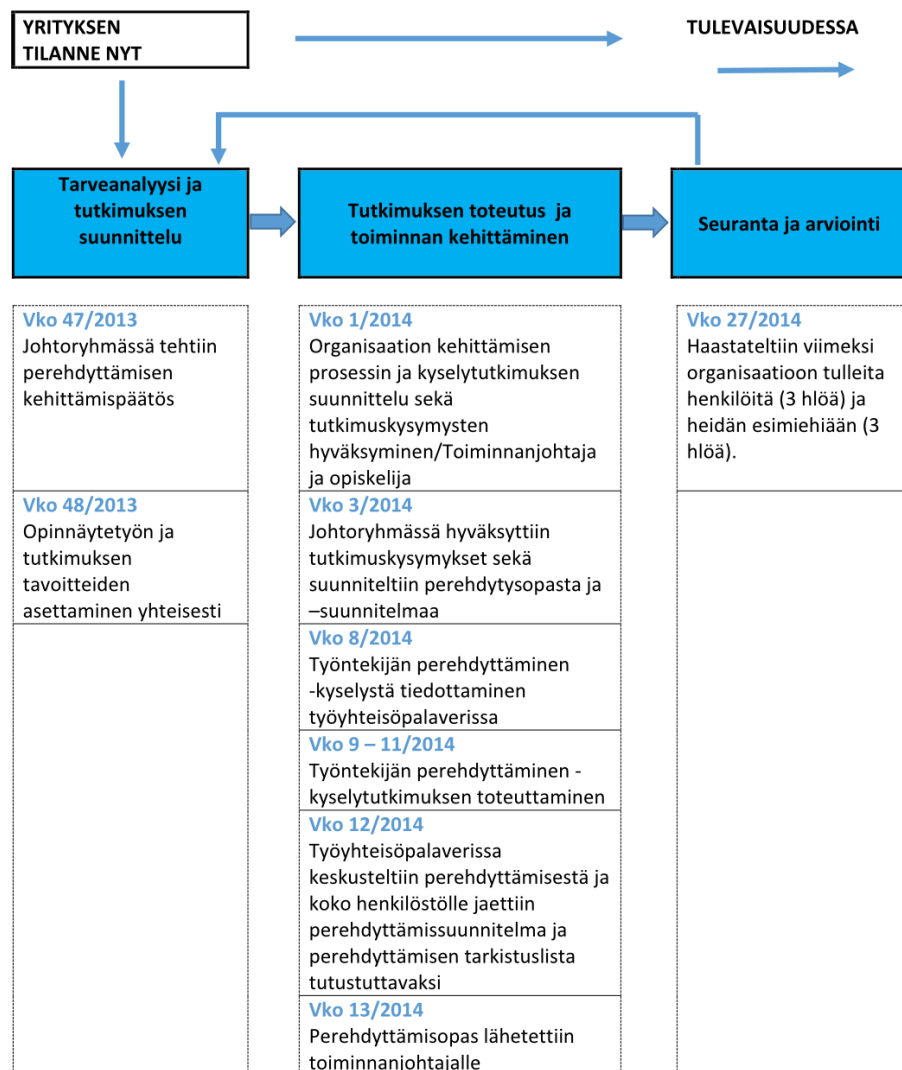
Kuvio 7. Toimintatutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyö käynnistyi johtoryhmässä käytyjen perehdyttämisen kehittämiskeskustelujen pohjalta. Tutkimuksen suunnittelu alkoi kun opiskelija sai toiminnanjohtajan aloitteesta tehtäväksi laatia KYTille perehdyttämistä tukevaa aineistoa. Toiminnanjohtajan kanssa yhteisesti suunnitellut tutkimuksen tavoitteet ja aikataulut hyväksyttiin KYTin johtoryhmässä. Myös perehdyttämisen prosessin kehittämisestä koko organisaatiossa, kyselytutkimuksen ajankohdasta ja kysymystenasetannasta sekä perehdyttämisoppaasta että perehdyttämissuunnitelmasta käytiin keskustelua yhteisesti johtoryhmässä. Työntekijän perehdyttäminen -kyselystä tiedotettiin työyhteisöpalaverissa, jossa paikalla oli suuri osa KYTin työntekijöitä, harjoittelijoita sekä muita työntekijöihin rinnastettavia henkilöitä. Etukäteistietoa kyselystä välitettiin vielä jakamalla työyhteisöpalaverin muistio sähköpostilla kaikille KYTin työntekijöille.

Tutkimuksen toisessa eli toimintavaiheessa viikoilla 9 – 11 suoritettiin sähköinen Työntekijän perehdyttäminen -kyselytutkimus. Viikolla 12 työyhteisöpalaverissa käytiin avointa keskustelua perehdyttämisestä ja samalla koko henkilöstölle jaettiin perehdyttämissuunnitelma ja perehdyttämisen tarkistuslista tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi. Tällöin alkoi myös perehdyttämissuunnitelman ja perehdyttämisen tarkistuslistan testaaminen uusiin työntekijöihin. Opiskelijan laatima perehdyttämisopas lähetettiin toiminnanjohtajalle kommentoitavaksi ja jatkotoimenpiteitä varten viikolla 13.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa eli seurantavaiheessa selvitettiin haastattelemalla henkilöitä oliko perehdyttämisen prosessi muuttunut. Viikolla 27 haastateltiin esimiehiä ja viimeksi organisaatioon tulleita henkilöitä. Haastattelemalla saatujen palautteiden pohjalta tehtiin arviointi siitä, miten perehdyttäminen toteutuu nyt ja onko perehdyttämisen tukimateriaaleista ollut apua. Seurannan ja arvioinnin tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen nykytilanne ja kehittämistarpeet jatkossa. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu alla kuviossa 8.





Kuvio 8. Tutkimusprosessin eteneminen (mukaellen Hätönen 1999, 31)

## 7.2 Vastaajien taustatiedot ja tulosten esittäminen

Osana opinnäytetyötä suoritettiin kyselytutkimus, johon osallistui koko Keski-Suomen Yhteisöjen Tuen henkilöstö mukaan lukien harjoittelijat ja erilaisten työllistämiskipalvelujen kautta olevat henkilöt, jotka eivät olleet työsuhteessa. Työntekijän perehdyttäminen -kysely (liite 1) lähetettiin sähköpostilla 52 henkilölle. Kysely suoritettiin 25.2. – 12.3. Muistutusviesti lähetettiin kolme päivää ennen vastausajan umputumista.

Tutkimuksen taustatietoja tarkasteltiin vain kahden muuttujan avulla; vastaajan asema organisaatiossa sekä ikä. Vastaajan asemaan päädyttiin, koska haluttiin tarkastella erityisesti johto- ja esimiesasemassa olevien mielipiteitä perehdyttämisestä suhteessa muiden vastaajien mielipiteisiin. Toisena muuttujana oli ikä, joka oli jaettu vain kahteen ikäryhmään; alle 45- vuotiaat sekä 45- vuotias tai yli. Tähän asteikkoon päädyttiin, koska tutkimukseen osallistujia oli suhteellisen vähän ja haluttiin varmistua vastaajien anonyymiudesta. Näillä samoilla taustamuuttujilla työyhteisössä on toteutettu työhyvinvointikyselyjä. Kyselytutkimuksessa esitettiin taustakysymysten lisäksi kymmenen mielipidekysymystä, joita vastaajat arvioivat kuusiportaisella asteikolla sekä kolme avointa perehdyttämisen kehittämiseen liittyvää kysymystä.

Kyselytutkimuksen tausta- ja mielipidekysymysten tulokset on esitetty sanallisesti, prosenttijakaumina taulukoiden ja kuvioiden avulla. Tuloksissa esitetyt prosentit on pyöristetty tasalukuihin. Avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset on luokiteltu aineistolähtöisesti.

### **7.3 Tutkimuksen keskeiset tulokset**

Työntekijän perehdyttäminen -kyselyyn vastasi 31 henkilöä. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 60 %, joten tutkimuksen perusteella saatiin hyvä otos ja näkemys perehdyttämisen tasosta ja sen kehittämistarpeista. Tutkimustulosten perusteella organisaatiolla on mahdollisuus kehittää perehdyttämistä oikeaan suuntaan.

#### **Vastaajien taustatiedot**

Kyselyyn vastanneista johto- ja esimiestehtävissä työskenteleviä oli reilu neljännes (26 %, n=8) ja loput vastaajista (74 %, n=23) edustivat suorittavaa joukkoa eli sellaisia työntekijöitä, joilla ei ollut esimiesasemaa. Projektityöntekijöinä tai toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevia työntekijöitä oli vastaajista 42 % ja palkkatuki-työssä 13 % sekä ei työsuhteessa olevia 19 %. Henkilöillä, jotka eivät ole työsuhteessa tarkoitetaan muun muassa työssäoppijoita tai tuettujen työllistämistoimien kautta organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä esimerkiksi työkokeilussa tai kuntouttavassa työtoiminnassa mukana olevia henkilöitä.

**Taulukko 1. Vastaajien asema organisaatiossa**

	<b>Lukumäärä</b>	<b>Prosentti</b>
Johto-tai esimiestehtävissä	8	26
Työntekijänä	13	42
Palkkatukityössä	4	13
Ei työsuhteessa oleva	6	19
	n=31	100 %

Toisena taustamuuttujana oli vastaajan ikä. Organisaation henkilömäärä on suhteellisen pieni ja vastaajien tunnistaminen voisi olla mahdollista jos ikäluokkia olisi enemmän. Tästä johtuen ikäluokkia oli vain kaksi; alle 45-vuotta ja 45-vuotta tai yli. Vastaajista vähän yli puolet (52 %, n=16) edustivat 45-vuotiaita tai sen yli ja alle puolet (48 %, n=15) oli alle 45-vuotiaita.

**Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma**

	<b>Lukumäärä</b>	<b>Prosentti</b>
Alle 45-vuotta	15	48
45-vuotta tai yli	16	52
	n=31	100 %

**Perehdyttämisen kehittämistarpeiden selvittäminen**

Kahden taustakysymyksen jälkeen selvitettiin kymmenellä mielipidekysymyksellä, miten henkilöstö arvioi yleisesti perehdyttämisen toteutumista työyhteisössä. Toimintaa arvioitiin asteikolla 0 – 5 ja pisteytys muodostui seuraavalla tavalla: Kiitettävästi = 5, Melko hyvin = 4, Jonkin verran = 3, Erittäin vähän = 2, Ei lainkaan = 1 ja En osaa sanoa = 0.

Tutkimuksen kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, miten hyvin työyhteisössä ymmärretään perehdytyksen merkitys. Vastaajista suurin osa, yli kolmannes (32 %,

n=10) oli sitä mieltä, että perehdyttämisestä ymmärretään työyhteisössä erittäin vähän ja lähes kolmasosa (29 %, n=9) arvioi, että perehdyttämisestä ymmärretään jonkin verran. Reilu neljäsosa (26 %, n=8) vastaajista arvioi, että perehdyttäminen ymmärretään melko hyvin. Vastaajista kaksi henkilöä (n=2, 6 %) arvioi, että perehdyttäminen ymmärretään työyhteisössä kiitettävästi. Toisaalta sama määrä vastaajista (n=2, 6 %) oli sitä mieltä, että perehdyttämistä ei ymmärretä lainkaan. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 2,9, joten henkilöstö arvioi, että organisaatiossa ymmärretään perehdyttämisen merkitystä lähes jonkin verran.

**Taulukko 3. Miten hyvin työyhteisössä ymmärretään perehdyttämisen merkitys?**

	Lukumäärä	Prosentti
Kiitettävästi 5	2	6
Melko hyvin 4	8	26
Jonkin verran 3	9	29
Erittäin vähän 2	10	32
Ei lainkaan 1	2	6
En osaa sanoa 0	0	0
	n=31	100 %

Tutkittaessa ensimmäisen kysymyksen vastauksia toisen taustamuuttujan eli vastaajan aseman mukaan, on havaittavissa, että johto- ja esimiestehtävissä toimivista vastaajista suurin osa, yli kolmannes (38 %, n=3) oli sitä mieltä, että perehdyttämisen merkityksestä työyhteisössä ymmärretään jonkin verran. Vastaajista sama määrä 38 % (n=3) esimiesasemassa toimivista vastaajista ajattelee että, perehdyttämisestä ymmärretään erittäin vähän. Kiitettävästi perehdyttämisen merkityksen ymmärtää tutkimuksen mukaan 13 % (n=1) johto- ja esimiestehtävissä toimivista ja sama määrä vastaajista on sitä mieltä, että perehdyttämisen merkitystä ei ymmärretä työyhteisössä lainkaan.

**Taulukko 4. Johto- ja esimiestehtävissä toimivien vastaukset perehdyttämisen merkityksen ymmärtämisestä**

	<b>Johto- tai esimiestehtävissä</b>	<b>Prosentti</b>
Kiitettävästi 5	1	13
Melko hyvin 4	0	0
Jonkin verran 3	3	38
Erittäin vähän 2	3	38
Ei lainkaan 1	1	13
En osaa sanoa 0	0	0
	n=8	100 %

Tutkimuksen neljännessä kysymyksessä halutaan selvittää, laaditaanko perehdytettävälle henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. Vastaajista yli puolet (52 %, n=16) oli sitä mieltä, että heille ei ollut tehty lainkaan perehdyttämisen suunnitelmaa. Perehdyttämistä oli suunniteltu vastaajista yli neljänneksen (26 %, n=8) mielestä erittäin vähän ja 10 %:n (n=3) mielestä perehdyttämistä oli suunniteltu jonkin verran. Henkilökohtainen perehdyttämisen suunnitelma oli tehty melko hyvin 6 %:lle (n=2) vastaajista. Vastaajista toiset 6 % (n=2) ei osannut sanoa onko perehdyttämisen suunnitelma tehty vai ei. Vastaajista kukaan ei arvioinut perehdyttämisen suunnitelman toteutuvan kiitettävästi. Vastaajien keskiarvo henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laatimisessa oli 1,6.

**Taulukko 5. Henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman laatiminen**

	<b>Lukumäärä</b>	<b>Prosentti</b>
Kiitettävästi 5	0	0
Melko hyvin 4	2	6
Jonkin verran 3	3	10
Erittäin vähän 2	8	26
Ei lainkaan 1	16	52
En osaa sanoa 0	2	6
	n=31	100 %

Tutkimuksen viidennessä kysymyksessä selvitetään, mistä lähtökohdista perehdyttämistä suunnitellaan. Vastaajilta kysyttiin, onko opastuksen lähtökohtana organisaation tarpeiden ja tehtävien vaatimusten lisäksi myös perehdytettävän odotukset ja tarpeet? Suurin osa eli kolmannes vastaajista (33 %, n=10) oli sitä mieltä, että perehdytettävän odotuksia ja tarpeita huomioidaan perehdytettäessä jonkin verran. Vastaajista reilun viidenneksen (23 %, n=7) mielestä perehdytettävän odotukset ja tarpeet huomioidaan melko hyvin. Toisaalta sama määrä (23 %, n=7) vastaajista oli myös sitä mieltä, että perehdytettävän tarpeita huomioidaan erittäin vähän. Ja 10 % (n=3) vastaajista oli kokenut, ettei perehdytettävän tarpeita ja toiveita huomioida lainkaan. Vastaajista 3 % (n=1) arvioi, että perehdyttämisen suunnittelussa huomioidaan kiitettävästi perehdytettävän odotukset ja tarpeet. Tähän kysymykseen vastaajista 7 % (n=2) ei osannut sanoa mielipidettä. Kaikkien vastaajien keskiarvo kysymykseen oli 2,7.

**Taulukko 6. Onko opastuksen lähtökohtana organisaation tarpeiden ja tehtävien vaatimusten lisäksi myös perehdytettävän odotukset ja tarpeet?**

	<b>Lukumäärä</b>	<b>Prosentti</b>
Kiitettävästi 5	1	3
Melko hyvin 4	7	23
Jonkin verran 3	10	33
Erittäin vähän 2	7	23
Ei lainkaan 1	3	10
En osaa sanoa 0	2	7
	n=30	100 %

Tutkimuksessa selvitetään kysymyksessä kuusi perehdytettävien mielipiteitä, miten perehdyttäjä oli osannut opastaa heitä. Vastaajista reilu kolmannes (37 %, n=11) oli kokenut perehdyttäjän opastamisen melko hyväksi. Perehdyttäjä oli osannut opastaa jonkin verran vastaajista reilun viidenneksen (23 %, n=7) mukaan ja sama määrä (23 %, n=7) vastaajista oli kokenut perehdyttäjän osaamisen melko vähäiseksi. Tutkimuksen mukaan 10 % (n=3) vastaajista oli kokenut, että perehdyttäjän opastus oli onnistunut kiitettävästi. Vain 7 % (n=2) perehdytettävistä vastasi, että perehdyttäjä ei ollut

osannut opastaa lainkaan. Vastausten mukaan perehdyttäjän opastamisen tasoa arvioitaessa, saatiin kaikkien vastausten keskiarvoksi 3,2 eli vastaa tasoa jonkin verran.

Tutkimuksen vastauksia tarkasteltaessa ikäjakauman mukaan, voidaan havaita, että suurin osa, lähes puolet (46 %, n=7) yli 45 vuotiaista ovat kokeneet perehdyttäjän onnistuvan opastamisessa melko hyvin. Alle 45 vuotiaista vastaajista suurin osa 33 % (n=5) oli kokenut, että perehdyttäjää osasi opastaa jonkin verran. Saman ikäryhmän vastaajien eli alle 45 vuotiaiden mielestä 27 % (n=4) oli kokenut, että opastaminen oli onnistunut melko hyvin. Saman verran yli 45 vuotiaista eli 27 % (n=4) oli kokenut, että opastaminen oli onnistunut erittäin vähän. Alle 45 vuotiaista samaa mieltä oli 20 % (n=3) vastaajista. Kiitettävästi opastaminen oli onnistunut alle 45 vuotiaista 13 %:n (n=2) mielestä ja yli 45 vuotiaista vastaajista 7 %:n (n=1) mukaan. Perehdyttäjää ei ollut onnistunut lainkaan opastamisessa 7 %:n (n=1) mielestä sekä alle 45 vuotiaista ja yli 45 vuotiaista vastaajista. Keski-arvo ikäjakauman mukaan oli myös 3,2.

**Taulukko 7. Perehdyttäjän opastamisen taidot perehdyttämistilanteessa**

	Alle 45-vuotta		45-vuotta tai yli		Tulokset yhdistettynä	
	Lukumäärä	Prosentti	Lukumäärä	Prosentti	Yhteensä	Prosentti
Kiitettävästi 5	2	13	1	7	3	10
Melko hyvin 4	4	27	7	46	11	37
Jonkin verran 3	5	33	2	13	7	23
Erittäin vähän 2	3	20	4	27	7	23
Ei lainkaan 1	1	7	1	7	2	7
En osaa sanoa 0	0	0	0	0	0	0
	n=15	100 %	n=15	100 %	n=30	100 %

Tutkimuksen kysymyksessä seitsemän selvitetään, miten hyvin perehdyttäjää on seurannut oppimista. Vastaajista reilun kolmanneksen (33 %, n=10) mielestä perehdyttäjää oli seurannut perehdytettävän oppimista jonkin verran tai erittäin vähän ja viidesosan (20 %, n=6) mielestä oppimista ei ollut seurattu lainkaan. Perehdytettävän oppimista oli melko hyvin seurattu vastaajista 7 %:n (n=2) mielestä. Kiitettävästi oppimista perehdyttämisen edetessä oli seurattu 3 % (n=1) mielestä. Saman verran (3

%, n=1) oli myös vastaajia, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettä perehdyttäjän oppimisen seuraamisesta. Keskiarvo 2,6 perehdyttäjän oppimisen seuraamisesta on melko alhainen.

**Taulukko 8. Perehdytettävän oppimisen seuraaminen**

	<b>Lukumäärä</b>	<b>Prosentti</b>
Kiitettävästi 5	1	3
Melko hyvin 4	2	7
Jonkin verran 3	10	33
Erittäin vähän 2	10	33
Ei lainkaan 1	6	20
En osaa sanoa 0	1	3
	n=30	100 %

Tutkimuksen kysymyksessä kahdeksan selvitetään, miten hyvin työpaikan perehdyttämisaineiston määrä ja laatu vastaavat perehdyttämisen tarpeita. Vastaajista suurin osa 31 % (n=9) oli sitä mieltä, että perehdyttämisaineiston määrä ja laatu vastaavat erittäin vähän perehdyttämisen tarpeita ja jopa lähes kolmanneksen (28 %, n=8) mielestä perehdyttämisaineisto vastaa jonkin verran perehdyttämisen tarpeisiin. Perehdyttämisaineisto ei lainkaan vastannut perehdyttämisen tarpeita vastaajista 14 %:n (n=4) mielestä tai he eivät osanneet sanoa mielipidettään. Vastaajista 3 %:n (n=1) mielestä perehdyttämisaineiston laatu ja määrä vastaa perehdyttämisen tarpeita. Vastauksien mukaan perehdyttämisaineiston laatu ja määrä vastaa erittäin vähän perehdyttämisen tarpeita sillä vastauksien keskiarvoksi saadaan 2,2.



**Taulukko 9. Perehdytyksessä käytettävän perehdyttämisaineiston laatu ja määrä**

	Lukumäärä	Prosentti
Kiitettävästi 5	1	3
Melko hyvin 4	3	10
Jonkin verran 3	8	28
Erittäin vähän 2	9	31
Ei lainkaan 1	4	14
En osaa sanoa 0	4	14
	n=29	100 %

Tutkimuksen kysymyksessä yhdeksän selvitetään kehitetäänkö työpaikalla perehdyttämistä ja työnopastusta jatkuvasti. Kaikista vastaajista yli kolmannes (34 %, n=10) oli sitä mieltä, että perehdyttämistä ja työnopastusta kehitetään jonkin verran. Erittäin vähän perehdyttämistä kehitetään lähes neljänneksen (24 %, n=7) mielestä. Vastaajista 14 % (n=4) mukaan perehdyttämistä ja työnopastusta ei kehitetä lainkaan tai he eivät osanneet sanoa kehitetäänkö perehdyttämistä. Vain 7 %:n (n=2) mielestä kehittämistä tapahtuu kiitettävästi ja yhtä paljon vastaajista koki, että perehdyttämistä ja työn opastusta kehitetään melko hyvin.

Tarkasteltaessa perehdyttämisen kehittämistä toisen taustamuuttujan eli aseman mukaan, voidaan havaita, että johto- tai esimiestehtävissä toimivia edusti vastaajista 28 % (n=8) eli lähes kolmannes, työntekijöitä 41 % (n=12) ja loput reilu kolmannes (31 %, n=9) oli palkkatukityössä tai ei työsuhteessa olevana. Verrattaessa vastausten keskiarvoja organisaatiossa toimivan aseman mukaan kaikkien vastaajien keskiarvoon, voidaan havaita, että johto- ja esimiestehtävissä toimivien vastausten keskiarvo 2,1 oli alhaisempi kuin kaikkien vastausten keskiarvo joka oli 2,3. Henkilöiden, jotka eivät olleet työsuhteessa vastauksien keskiarvo oli vain 1,8 ja palkkatukityössä toimivilla vastaava luku oli 2,3.

**Taulukko 10. Työnopastuksen ja perehdyttämisen kehittäminen**

	Johto- tai esimies-tehtävissä	Työntekijänä	Palkkatukityössä	Ei työsuhteessa oleva	Yhteensä	Prosentti
Kiitettävästi 5	0	2	0	0	2	7
Melko hyvin 4	1	1	0	0	2	7
Jonkin verran 3	2	3	3	2	10	34
Erittäin vähän 2	3	3	0	1	7	24
Ei lainkaan 1	1	2	0	1	4	14
En osaa sanoa 0	1	1	1	1	4	14
	n=8	n=12	n=4	n=5	n=29	100 %
	28 %	41 %	14 %	17 %	100 %	
Keskiarvo	2,1	2,6	2,3	1,8	2,3	

Tutkimuksen kysymyksessä kymmenen selvitetään miten hyvin henkilöstön välinen tiedonkulku ja yhteistyö sujuvat perehdyttämiseen liittyvissä asioissa? Kaikista vastaajista 35 %:n (n=10) mielestä henkilöstön välinen perehdyttämiseen liittyvä tiedonkulku ja yhteistyö sujuvat jonkin verran ja lähes neljäsosan (24 %, n=7) mielestä tiedonkulku ja yhteistyö sujuvat melko hyvin. Vastaajista 17 % (n=5) koki, että perehdyttämiseen liittyvä tiedonkulku ja yhteistyö sujuvat erittäin vähän ja jopa 10 %:n (n=3) mielestä tiedonkulku ja yhteistyö eivät suju lainkaan. Kiitettävästi perehdyttämiseen liittyvän tiedonkulun ja yhteistyön koki 7 % (n=2).

Tutkittaessa vastauksia taustamuuttujan ja keskiarvon kautta voidaan havaita, että ei työsuhteessa olevien vastauksien keskiarvo on kaikista alhaisin 2,2 kun kaikkien vastauksien keskiarvo on 2,8. Tyytyväisimpiä työyhteisön perehdyttämiseen liittyvään tiedonkulkuun ja yhteistyöhön ovat palkkatukityössä toimivat sillä heidän vastauksien keskiarvo oli 3,3. Johto- ja esimiestehtävissä toimivien vastauksien keskiarvo oli sama kuin kaikkien vastanneiden keskiarvo eli 2,8.

**Taulukko 11. Perehdyttämiseen liittyvän tiedonkulun ja yhteistyön sujuminen**

	Johto- tai esimies- tehtävissä	Työn- tekijänä	Palkkatuki- työssä	Ei työsuhteessa oleva	Yhteensä	Prosentti
Kiitettävästi 5	0	1	1	0	2	7
Melko hyvin 4	2	3	0	2	7	24
Jonkin verran 3	3	5	2	0	10	35
Erittäin vähän 2	2	1	1	1	5	17
Ei lainkaan 1	1	1	0	1	3	10
En osaa sanoa 0	0	1	0	1	2	7
	n=8	n=12	n=4	n=5	n=29	100 %
Keskiarvo	2,8	2,9	3,3	2,2	2,8	

Tutkimuksen kysymyksessä 11 selvitetään onko vastaaja saanut palautetta perehdyttämisen vaiheessa. Lähes puolet (43 %, n=13) vastaajista ei ollut saanut lainkaan palautetta perehdyttämisen vaiheessa ja 20 % (n=5) vastaajista oli saanut jonkin verran palautetta perehdyttämisen yhteydessä. Vastaajista lähes viidenneksen (17 %, n=5) mukaan saatu palaute oli ollut erittäin vähäistä. Joka kymmenes (10 %, n=30) vastaajista on melko tyytyväinen saamaansa palautteeseen ja 7 % (n=2) on saanut kiitettävästi palautetta perehdyttämisen vaiheessa. En osaa sanoa vastauksia oli vain 3 % (n=1).

Kysyttäessä onko vastaaja saanut palautetta perehdyttämisen vaiheessa, kaikkien vastaajien keskiarvo on 2,1, joka on varsin alhainen luku. Tyytyväisimpiä saamaansa palautteeseen ovat keskiarvon 2,8 mukaan palkkatukityössä ja ei työsuhteessa toimivat. Toisaalta alhaisin keskiarvo 1,4 on johto- tai esimiestehtävissä toimivilla. Alhainen keskiarvo johtunee siitä, että tähän viiteryhmään kuuluvat yleisesti erilaisten hankkeiden projektipäälliköt ja eri toimintojen esimiehet ja johtajat.

**Taulukko 12. Palautteen saaminen perehdyttämisvaiheessa**

	Johto- tai esimies-tehtävissä	Työntekijänä	Palkkatuki-työssä	Ei työsuhteessa oleva	Yhteensä	Prosentti
Kiitettävästi 5	0	0	1	1	2	7
Melko hyvin 4	1	1	0	1	3	10
Jonkin verran 3	0	3	1	2	6	20
Erittäin vähän 2	1	3	1	0	5	17
Ei lainkaan 1	5	5	1	2	13	43
En osaa sanoa 0	1	0	0	0	1	3
	n=8	n=12	n=4	n=6	n=30	100 %
Keskiarvo	1,4	2	2,8	2,8	2,1	

Tutkimuksen kysymyksessä 12 selvitetään onko vastaaja ollut tyytyväinen toteutuneeseen henkilökohtaiseen perehdytykseen. Vastaajista suurin osa yli kolmannes (33 %, n=10) oli jonkin verran tyytyväinen toteutuneeseen perehdytykseen ja lähes kolmannes (27 %, n=8) ei ollut lainkaan tyytyväinen saamaansa perehdytykseen. Perehdytystä pitää melko hyvänä 17 % (n=5) vastaajista ja saman verran vastaajista on erittäin vähän tyytyväinen saamaansa perehdytykseen. Vastaajista 3 % (n=1) on kiitettävästi tyytyväinen saamaansa perehdytykseen. Vain 3 % (n=1) ei osannut sanoa mielihoidettua. Kaikkien vastaajien keskiarvo on 2,4.

Tarkasteltaessa tyytyväisyyttä perehdytykseen vastaajien ikäjakauman mukaan, ei keskiarvoja verratessa ole havaittavissa suuria eroja. Vastaajien keskiarvo alle 45-vuotiailla on 2,5 ja yli 45-vuotiailla vastaava luku on 2,4.

**Taulukko 13. Tyytyväisyys henkilökohtaisen perehdytyksen toteutumisesta**

	Alle 45 vuotta	45 vuotta tai yli	Yhteensä	Prosentti
Kiitettävästi 5	1	0	1	3
Melko hyvin 4	2	3	5	17
Jonkin verran 3	5	5	10	33
Erittäin vähän 2	3	2	5	17
Ei lainkaan 1	3	5	8	27
En osaa sanoa 0	1	0	1	3
	n=15	n=15	n=30	100 %
Keskiarvo	2,5	2,4	2,4	

Tutkimuksen jokaisesta mielipidekysymyksestä on laskettu kysymyskohtaisesti kaikkien vastausten keskiarvo. Vastausten keskiarvojen jakauma on esitetty alla kuviossa 9. Vastauksien alhaisin keskiarvo on 1,6 ja korkein keskiarvo on 3,2. Laskettaessa vielä keskiarvo näille kysymyskohtaisille keskiarvoille saadaan koko kyselyn yleiseksi keskiarvoksi 2,5 joka asettuu sanallisten arvojen erittäin vähän 2 ja jonkin verran 3 välimaastoon. Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijän perehdyttäminen henkilöstön näkökulmasta kaipaa kehittämistä.



**Kuvio 9. Mielipidekysymysten kaikkien vastausten keskiarvot**

### **Esimiehen osallistuminen perehdytykseen**

Tutkimuksessa kartoitetaan kolmella avoimella kysymyksellä vastaajien mielipiteitä ja kehittämisideoita perehdyttämisestä. Kysymyksessä 13 vastaajaa pyydettiin arvioimaan esimiehen osallistumista perehdytykseen; missä esimies onnistui hyvin ja missä voisi olla kehitettävää. Kysymykseen vastasi 77 % (n=24) kyselyyn osallistuneista vastaajista. Eniten vastaajat antoivat palautetta siitä, että perehdytystä työhön tai työyhteisöön ei ollut tapahtunut lainkaan tai se oli tapahtunut pikaisesti ja puutteellisesti. Perehdytystä ei ollut suunniteltu etukäteen ja vastaajat kaipasivat nimettyjä vastuu perehdyttäjiä. Perehdytykseen toivottiin järjestelmällisyyttä ja selkeitä toimintamalleja sekä toimivia perehdytysmateriaaleja. Perehdyttämiseen ei ollut varattu riittävästi aikaa ja perehdyttämisen tueksi jaettu materiaali koettiin puutteelliseksi.

Useat vastaajat kaipasivat esimiehiltä palautetta, jotta osaamisen varmistaminen ja kehittyminen työntekijänä olisi mahdollista. Sekä omia, että työyhteisön muiden jäsenten toimenkuvia ja vastuita pidettiin joidenkin vastaajien mielestä epäselvinä.

### **Perehdyttämisen kehittämistoiveet**

Tutkimuksessa kysymyksessä 14 kysyttiin miten kehittäisit työyhteisöön ja työtehtäviin perehdyttämistä työpaikallasi? Tähän kysymykseen vastasi 81 % (n=25) vastaajista, joten työntekijät olivat hyvin aktiivisia antamaan palautetta ja kehittämisideoita perehdyttämisen kehittämiseksi. Johto- ja esimiestehtävissä toimivien vastauksista eniten toivottiin perehdyttämisen tueksi erilaisia perehdyttämisen apuvälineitä kuten perehdyttämissuunnitelma, perehdyttämisen tarkistuslista ja perehdyttämisopas, joiden avulla voidaan varmistaa, että uusi työntekijä saa kaiken tarpeellisen tiedon. Perehdyttämissuunnitelmaa toivottiin, koska suunnitelmaan kirjataan perehdyttämisen vastuuhenkilöt, aikataulu, perehdytyksen sisältö sekä perehdytyksessä tarvittava materiaali. Perehdyttämisen lomakkeita toivottiin paperisina versioina sekä sähköisenä materiaalina, jotta ne olisivat hyvin kaikkien saatavilla. Esimiehet toivoivat ryhmämuotoisia säännöllisiä esittelyitä ja perehdyttämistuokioita, joita järjestettäisiin muutamana kerran vuodessa.

Muiden kuin johto- ja esimiestehtävissä toimivien vastauksissa tuli esille samoja edellä mainittuja asioita. Muiden kuin johto- ja esimiestehtävissä toimivien vastauksissa tuli esille myös perehdyttämisen kehittäminen avoimen keskustelun ja tavoitteellisen ryhmätyöskentelyn avulla. Palautekäytännön kehittäminen koettiin useammassa vastauksessa tärkeäksi. Työtehtäviin, toimenkuviin ja työhön liittyviin ohjeisiin vastaajat toivoivat selkeyttä. Lisäksi perehdyttäjille toivottiin koulutusta ja opastusta. Myös perehdyttämisen onnistumisen palautekeskustelut koettiin tärkeäksi.

### **Perehdyttämisoppaaseen sisällytettäviä aiheita**

Tutkimuksen viimeisessä kysymyksessä 15 selvitetään mitä asioita perehdytysoppaassa tulisi olla työntekijöiden mielestä. Työntekijöitä pyydettiin mainitsemaan vähintään kolme tärkeää asiaa. Kysymykseen vastasi 84 % (n=26) kaikista kyselyyn vastanneista. Useimmissa vastauksessa toivottiin perehdyttämisoppaaseen kuvausta eri työntekijöiden työtehtävistä, tavoitteista, vastuista ja valtuuksista. Toiseksi eniten

vastaajat toivoivat perehdytysoppaaseen perustietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta. Erityisesti perehdyttämisooppaaseen toivottiin kirjattavan organisaation arvot, tavoitteet, strategia, toimintaperiaatteet, organisaatiokaavio, vastuuhenkilöt ja heidän yhteystiedot sekä tietoa käynnissä olevista hankkeista. Kolmantena asiaryhmänä vastauksista nousi esille työpaikan yleiset käytännöt, koskien työ- tai palvelussuhdetta kuten, työaikaliukumat, työajanseuranta, vuosilomat, sairauspoissaolot ja työmatkakäytännöt. Neljäntenä selkeänä asiaryhmänä, mitä vastaajat pitivät tärkeänä ja tiedon tulisi olla löydettävissä perehdyttämisooppaasta olivat erilaiset työntekijää koskevat säännöt ja ohjeet. Vastaajat nimesivät esimerkiksi työehtosopimuksen, talous- ja johtosäännöt, tieturvaan, tiedottamiseen sekä viestintään liittyvät ohjeet. Muita asioita, joita vastaajat toivat esille, ovat työturvallisuuteen liittyvät asiat, työterveyshuolto, työvälaineiden hankinta sekä kulkuneuvojen pysäköinti.

#### **7.4 Perehdyttämisen seurantahaastattelu**

Perehdyttämisen seurantahaastattelu toteutettiin viikolla 27. Sähköpostin välityksellä pyydettiin esimiehiä ja viimeksi organisaatioon tulleita henkilöitä vastaamaan perehdyttämiseen liittyviin avoimiin kysymyksiin. Haastattelukysymykset (liite 4) lähetettiin kolmelle esimiehelle sekä kolmelle viimeisimpinä taloon saapuneille työntekijöille. Vastauksia sähköpostihaastatteluun tuli kiitettävästi sillä vastausprosentti oli 83 %. Kaikki vastanneet henkilöt vastasivat haastattelun kaikkiin kysymyksiin ja perustelivat antamansa vastaukset.

#### **7.5 Seurantahaastattelun tulokset**

Perehdyttämisen seurantahaastattelussa samat kysymykset esitettiin sekä esimiehelle että työntekijälle. Seurantahaastattelun 1. kysymyksessä kysyttiin, oliko perehdyttämistä suunniteltu etukäteen? Vastaajista yli puolet (n=3) oli sitä mieltä, että perehdyttämistä oli suunniteltu etukäteen jollakin tavalla. Nämä haastatellut vastaajat kertoivat, että perehdyttämiseen liittyvää ajankäyttöä, perehdyttämisen vastuunjakoa ja arkipäivän käytänteitä työyhteisössä sekä työtehtävien sisältöjen perehdyttä-

mistä oli mietitty etukäteen. Alle puolet (n=2) vastaajista ei tiennyt tai ei osannut sanoa oliko perehdyttämistä suunniteltu etukäteen. Vastaajista 40 % (n=2) kertoi käyttäneensä perehdyttämisen suunnittelun apuna perehdyttämisen tueksi laadittuja perehdyttämissuunnitelmaa ja perehdyttämisentarkistuslistaa.

Haastattelun 2. kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, että suunnittelivatko perehdytettävä ja esimies yhdessä perehdyttämisen sisältöä? Vastaajista 40 % (n=2) oli suunnitellut hieman perehdyttämisen sisältöä yhdessä perehdytettävän kanssa ja ottanut huomioon perehdytettävän yksilöllisiä toiveita ja tarpeita. Suurin osa 60 % (n=3) vastaajista kertoi, ettei perehdyttämisen sisältöä suunniteltu etukäteen.

Haastatelluilta kysyttiin 3. kysymyksessä, miten perehdyttäminen toteutui käytännössä? Vastaajista 80 % (n=4) piti hyvänä atk-tuen antamaa perehdyttämistä yleisistä it-asioista sekä KYTin uusille työntekijöille tarkoitettua perehdytystä jossa käydään läpi yleisiä KYTin asioita, toimijoita ja historiaa. Kaikki haastatellut toivat esille KYTin käytännössä perehdyttämistä tukevia toimia: perehdyttämissuunnitelma, Matara-päivä, KYTin yleinen perehdyttämistilaisuus, esimies-alaiskeskustelut, oppimisen arviointi, riittävän ajan varaaminen perehdyttämiseen ja perehdyttämismateriaalin jakaminen. Haastatteluissa nousi esille, ettei perehdyttämisen vastuuhenkilöitä määritellä ja perehdyttäminen sekä sen suunnittelu jäivät toteutumatta.

Seurantahaastattelun viimeisenä eli 4. kysymyksenä esitettiin haastatelluille kysymys oliko perehdyttämisprosessi mielestäsi onnistunut? Haastatelluista vain viidesosa (n=1) oli täysin tyytyväinen perehdyttämisprosessiin. Vastaaja koki perehdyttämisen lomakkeen selkiyttäneen perehdyttämisprosessia. Myös yhteinen perehdyttämisspäivä koettiin hyväksi. Vuorovaikutus ja palautekeskustelu perehdyttämisestä olivat onnistuneet. Loput 80 % (n=4) vastaajista esittivät perusteltuja asioita miksi he eivät pitäneet perehdyttämisprosessia onnistuneena. Haastatellut kertoivat, että vastuu perehdyttäjää ei ollut nimetty, yleisiä käytännön asioita ei käyty läpi lainkaan, perehdyttämisen suunnitelmaa oli jäänyt tekemättä, perustyövälineitä (kännykkä, avaimet, sähköposti) ei ollut hankittu ennen uuden työntekijän aloittamista ja perehdyttämiseen ei ollut varattu riittävästi aikaa.



## 7.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa, sitä että tutkitaan oikeita asioita. Mittari on validi silloin, kun se mittaa sitä mitä sen pitääkin. Reliabiliteetillä tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä. Toistettaessa tutkimusta mittari tuottaa samat tulokset ja tulokset eivät johdu sattumasta. Kanasen (2009, 88) mukaan laadullisen tutkimuksen laatua ja luotettavuutta on pystyttävä arvioimaan. Toimintatutkimuksen tulokset pätevät vain tutkittavaan tapaukseen ja tutkimuksen siirrettävyyttä ei sovelleta toimintatutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat tutkittavan kannalta luotettavia ja uskottavia. Aineistotriangulaation käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2009, 87 – 97.)

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus sisälsi laadullisen Työntekijän perehdyttäminen -kyselyn. Tiedonkeruumenetelminä toimivat kyselyn lisäksi haastattelut, kirjalliset lähteet sekä havainnointi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää perehdyttämisen nykytilanne sekä kehittää perehdyttämistä henkilöstöltä saatujen toiveiden pohjalta. Laadullisen kyselyn avulla saatiin riittävät vastaukset kysymysongelmiin. Kyselyyn vastanneiden määrä oli myös hyvä. Toimintatutkimuksen avulla tehtiin juuri tämän organisaation perehdyttämisen nykytilan kartoitus. Tutkimus on mahdollista toistaa esimerkiksi vuoden kuluttua tässä samassa organisaatiossa. Siten toimintaa voidaan mitata uudelleen ja arvioida onko perehdyttämisessä tapahtunut kehitystä.

Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin sähköisesti Kyselynetti -operaattorin avulla. Vastaaminen kyselyyn tapahtui anonymisti. Kyselyssä olleet taustakysymykset laadittiin siten, että vastaajat saattoivat kokea vastaamisen turvallisiksi. Kyselyn vastausprosentti oli 60 %, joten useammalta vastaajalta saatu palaute lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Toimintatutkimuksessa käytettiin useita tiedonkeruumenetelmiä. Aineistotriangulaation avulla analysoitiin ja ratkaistiin tutkimusongelma. Tutkimusprosessin lopuksi

käytiin palautekeskustelua kyselyn tuloksista ja tuotetuista materiaaleista esimiesten ja henkilöstön kanssa.

## 8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää KYTin organisaation perehdyttämisen rakenteellinen ja toiminnallinen nykytilanne henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin: miten uuden tulokkaan perehdyttämisen suunnittelu toteutetaan käytännössä ja miten perehdyttämisen prosessia voidaan parantaa henkilöstön mielestä?

Tutkimuksesta tuli esille, että perehdyttämisen prosessin kehittäminen KYTissä on tarpeellista. KYTillä ei ole ollut käytössä systemaattista perehdyttämishjelmaa ja perehdyttäminen on tapahtunut monen kirjavalla tavalla, johtuen perehdytettävän työpisteestä, työtehtävistä sekä perehdytettävän asemasta että työ- tai sopimussuhteen pituudesta. KYTin työntekijät toimivat erilaisissa työsuhteissa; toistaiseksi voimassa olevassa suhteessa, määräaikaisessa, projektityössä, palkkatuella ja lisäksi organisaatiossa työskentelee vuosittain useita henkilöitä muun muassa työkokeiluissa ja työsäoppijoina. Yksilöllinen ja suunnitelmallinen perehdyttäminen vahvistaa yksilön osaamista ja sitoutumista.

Perehdyttämisestä on säädetty useissa työelämää koskevissa laissa muun muassa työsopimuslaissa ja työturvallisuuslaissa. Kaikkien organisaatioon työskentelemään tulevien henkilöiden tulisi saada aina systemaattinen ja riittävä perehdytys, joka on suunniteltu yksilöllisesti ja jossa on huomioitu tulijan tausta. Esimerkiksi uuden projektin aloittaessa, on tärkeää, että projektin kaikki työntekijät saavat tarkkaa tietoa itse projektin, emon-organisaation ja rahoittajan toimivallasta ja vastuusta sekä projektia koskevista oikeuksista ja velvollisuuksista. Projektityö on erittäin itsenäistä ja edellyttää ymmärrystä organisaation arvoista ja tavoitteista, sekä tietoisuutta oman työn odotuksista. Suurimmalle osalle työntekijöistä ei ollut tehty lainkaan perehdyttämisen suunnitelmaa ja yleisesti perehdyttämiseen ei oltu kovin tyytyväisiä. Pereh-

dyttämiseen liittyvä oheisaineisto koettiin puutteelliseksi ja vastaajat toivoivat perehdyttämisen järkevöittämiseksi tukimateriaalia kuten perehdyttämisoppaan, perehdyttämissuunnitelman ja perehdyttämisen tarkastuslistan.

KYTin organisaatiokulttuuri määrittää strategiaa, päämääriä, toimintatapoja sekä ihmisten tehtäviä, vastuualueita, työrooleja ja viestintätapoja. Johtamisen tehtävänä on suunnitella, järjestää, ohjata ja valvoa organisaation toimintaa. Kuten Viitala (2009, 34) on todennut, henkilöstöjohtaminen on ratkaisevassa asemassa yrityksen organisaatiokulttuurin vahvistajana ja kehittäjänä. Organisaatiokulttuurilla onkin suuri vaikutus siihen, miten perehdyttämistä organisaatiossa suunnitellaan, toteutetaan ja kehitetään. Työyhteisön ilmapiiriin tulisi olla avoin keskusteluille ja palautteelle, jotta asioita voidaan hyvässä hengessä viedä eteenpäin ja kehittää. Esimiehet vastaavat perehdyttämisestä, ja heidän johdolla tulisi käydä keskustelua perehdyttämisen merkityksestä ja sen systemaattisesta kehittämisestä. Perehdyttämisen kehittämiseen ja työntekijän perehdytykseen on varattava riittävästi aikaa.

Tutkimuksesta ilmeni myös, että perehdytyksessä ei riittävästi huomioida perehdytettävän taustaa ja tarpeita. Perehdytettävät poikkeavat aina osaamiseltaan sekä taustoiltaan toisistaan ja yksilöllinen tausta tulisi myös Kupiaksen ja Peltolan (2009, 88) mukaan ottaa aina huomioon, jos halutaan perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti. Perehdytettävän odotukset ja tarpeet tulisi huomioida myös siksi, että uusi työ tarjoaisi työntekijälle mahdollisuuden näyttää ja käyttää vahvuuksiaan sekä parasta osaamistaan, mitä hänellä on. Työn tulisi tarjota työntekijälle myös riittävästi haasteita, jotta se motivoi työn tekemiseen. Kuten Maslowin motivaatiohierarkiasta ilmenee, ihmisen sisäisenä ja aitona inhimillisen toiminnan motivaattoreina toimivat monenlaiset inhimilliset tarpeet. Tästä syystä vuoropuhelu perehdytettävän tarpeista ja odotuksista on tärkeää, ja jotta voidaan tunnistaa tulokkaan potentiaalia ja hyödyntää osaamista työyhteisössä. Työn kokeminen mielekkääksi lisää työntekijän sitoutumista ja halua ottaa työssä uusia haasteita vastaan. Perehdyttämisessä ja työhön opastamisessa on tärkeää vuorovaikutus sekä opastajan myönteinen asenne opastettavaa kohtaan. Perehdyttäjän negatiivinen asenne ja huono motivaatio vaikuttavat perehdytettävän kokemuksiin sekä työn tuloksiin.

Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan, joka perehdytettävälle rakentuu organisaatiosta. Yrityskuvaan voidaan vaikuttaa parantamalla perehdytyksen laatua. Lisäämällä perehdytyskoulutusta esimiehille ja vastuuperehdyttäjille sekä luomalla toimiva seuranta- ja palautejärjestelmä voidaan vaikuttaa perehdytyksen laatuun.

Tutkimuksen mukaan työntekijät kaipasivat perehdyttämiseen selkeää rakenteellista uudistusta. Vastaajat toivoivat enemmän vuorovaikutusta esimiehen ja perehdyttäjän kanssa sekä uusia perehdyttämiseen tarkoitettuja materiaaleja. Perehdytyksen vastuuhenkilöiden, esimiesten ja perehdyttäjien toiminnalla helpotetaan uuden henkilön sopeutumista uuteen työyhteisöön ja organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Perehdytyksen avulla lisätään ja jaetaan organisaatiossa olevaa osaamista.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdyttämisen kehittäminen KYTin organisaatiossa. Tutkimusongelmana oli selvittää KYTin organisaation perehdyttämisen rakenteellinen ja toiminnallinen nykytilanne henkilöstön näkökulmasta ja laatia perehdyttämissuunnitelma ja -opas. Perehdyttämisoppaan tavoitteena oli sisältää työyhteisön uudelle tulokkaalle sekä kaikille työyhteisössä toimiville työntekijöille tärkeimpiä työpaikkaan ja työympäristöön liittyviä asioita. Opas ei sisällä tehtäväkohtaisia toimenkuvauksia eikä yksittäisiin työtehtäviin liittyviä ohjeita.

Opinnäytetyönä toteutettiin laadullinen toimintatutkimus. Laadullinen tutkimus oli paras valinta tämän tutkimusongelman selvittämiseen. Kuten Kananen (2008, 25) on todennut, laadullinen tutkimus antaa uuden kuvan ymmärtää ilmiötä ja kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Lisäksi tavoitteena oli parantaa perehdyttämisen prosessia ja saada aikaan muutos sekä kehittää KYTin toimintaa.

Työntekijän perehdyttäminen -kyselyn avulla selvitettiin miten uuden tulokkaan perehdyttämisen suunnittelu toteutetaan käytännössä ja miten nykyistä perehdyttämisen prosessia voidaan parantaa henkilöstön mielestä. Kyselyn avulla kerättiin myös henkilöstön toiveita perehdyttämisoppaan sisällöksi. Teoreettisena viitekehysenä

opinnäytetyössä oli perehdyttäminen, organisaatiokulttuuri sekä johtaminen ja esimiestyö.

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa perehdyttämisen onnistumisesta henkilöstön kokemana. Kyselyn vastausprosentti oli 60 %, joka on yli kymmenen prosenttia korkeampi kuin vertailukohteena oleva organisaatiossa vuotta aikaisemmin toteutettu työhyvinvointikysely. Vastaajista johto- ja esimiestehtävissä oli 26 %. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä sähköisenä toteutettu kysely oli toimiva ratkaisu. Vastaajat pysyivät vastaamaan kysymyksiin itsenäisesti, turvallisesti, joustavasti ja vaivattomasti. Kysely osoitti, että KYTin henkilöstö on aktiivinen ja halukas osallistumaan perehdyttämisen kehittämiseen. Myös kyselyn avoimet kysymykset olivat innostaneet vastaajia antamaan runsaasti palautetta ja kehittämisideoita, sillä yli 80 % vastaajista antoi kirjallista palautetta. Kyselyssä selvisi, että perehdyttämistä ei suunnitella riittävästi etukäteen ja perehdyttäminen jää usein suorittamatta.

Perehdyttämisen päähenkilönä on perehdytettävä ja toisena osapuolena on esimies joka vastaa perehdyttämisestä. Työyhteisön tehtävänä on tukea uuden henkilön kotiutumista uuteen työyhteisöön ja tarjota hyvät edellytykset menestyä työssä jatkossa. Suunnittelemalla toimintaa etukäteen saadaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen.

Organisaation tulee itse määritellä, miten se ryhmittelee työntekijät ja mitä asioita se haluaa perehdytyksessä painottaa. Tarpeellista olisi miettiä, mitä ja miten asioita esitetään esimerkiksi suomalaisille nuorille tai maahanmuuttaja nuorille, varttuneemmalle suomalaiselle työntekijälle tai ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle. Jokainen organisaatio määrittelee itse, mikä on organisaatiolle riittävä perehdyttämisen taso.

Helposti saatavilla olevaa perehdyttämisen tukimateriaalia on tarpeellista kehittää, jotta varmistetaan tarpeellisen tiedon välittyminen. Perehdytysoppaan ja muun kirjallisen perehdyttämismateriaalin lisäksi työyhteisössä voidaan toteuttaa ryhmäkohtaisia perehdytystilaisuuksia, jossa myös työntekijät esittäytyvät ja kertovat tehtävistään. Työyhteisön arvot, pelisäännöt, tavoitteet, strategia ja visio tulee olla kaikilla selvillä heti alkuperehdytyksestä alkaen. Perehdytettävälle ja uudelle työntekijälle

oman työn tarkoitus ja sen tavoitteet tulee ilmaista selkeästi. Kjelin ja Kuusisto (2003, 27) ovat todenneet, että voimakkain sitoutuminen syntyy, kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi ja sellaisiksi, että ne heijastuvat myös organisaation käytännön toiminnassa. Jos työntekijällä ei ole riittävän selvänä kuva siitä, mikä on oman roolin merkitys organisaatiossa, tehtäviä on liian vähän tai ne eivät vastaa työntekijän odotuksia, on vaarana, että työntekijä ei viihdy työssään, ei sitoudu siihen ja vaihtaa myöhemmin työpaikkaa. Hyvät tai huonot kokemukset vaikuttavat siihen mielikuvaan, mikä lähtijälle jää organisaatiosta.

Johtamisen ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta olisi hyvä luoda organisaatioon kehittämistä tukeva palaute- ja keskustelukulttuuri. Johtamisen keskeinen tehtävä on rakentaa organisaatioon sellaisia kestäviä rakenteita, joiden avulla turvataan yrityksen osaaminen ja laadukas toiminta sekä työntekijöiden viihtyvyys ja hyvinvointi. Johtamisen ja esimiestyön avulla tulisi luoda organisaatioon yhteisöllistä organisaatiokulttuuria, jossa korostuu vuorovaikutus, rohkeus ilmaista toimintaa tukevia mielipiteitä ja siten avautuu mahdollisuus kehittää ja suunnitella yhdessä organisaation toimintaa. Harjun (2010, 189) mukaan organisaatiossa tarvitaan entistä enemmän osaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta. Harjun mielestä myös yhteistyö-, vuorovaikutus-, viestintä- ja tietoteknisten taitojen merkitys korostuu. Yrityksen osaaminen ja henkilön kehittyminen varmistetaan varsinaisen perehdyttämisen päätyttyä säännöllisesti käytävien esimiehen ja alaisen välisten kehityskeskustelujen avulla.

Kolmannen sektorin sekä yksityisen, että julkisen sektorin toimintatavoissa on eroavaisuuksia, jotka vaikuttavat oleellisesti organisaation johtamiseen ja tapaan toimia. Järjestötoiminnan johtamisessa, ei välttämättä päde aivan samat arvot ja opit kuin yksityisellä ja julkisella sektorilla. Lainsäädäntö velvoittaa kuitenkin näitä kaikkia työnantajina huolehtimaan muun muassa henkilöstön perehdyttämisestä, kehittämisestä ja työturvallisuudesta. Järjestöjen rahan ansaintalogiikasta johtuen toiminnan suunnittelu ja organisoiminen on haastavampaa. Rahan niukkuus näkyy ja vaikuttaa muun muassa henkilöstövoimavarojen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä erilaisissa laite- ja tarvikehankinnoissa.

Yhtenä isona haasteena näen KYTin toiminnassa sen organisaatorakenteen haavoittuvuuden, johon voitaisiin vaikuttaa perehdyttämisen avulla. Organisaatiossa toimii useita avainhenkilöitä joiden osaaminen ja ammattitaito ovat KYTin ydinosaa. Näiden henkilöiden rooli on keskeinen organisaation toimivuuden ja tulosten kannalta. Organisaation osaamisen ja toiminnan varmistaminen on mahdollista jos perehdytetään avainhenkilöille varahenkilöitä. Huolellisesti laaditut tehtäväkuvaukset selkeyttävät ja auttavat henkilön perehdyttämistä ja työhön opastamista. KYTissä on paljon erityislaatuista osaamista ns. hiljaista tietoa, jota tulisi vaalia ja mallintaa. Perehdytyksen yhteydessä tätä mallinnettua tietovarantoa voitaisiin jakaa helpommin. Työntekijöillä on arvokasta asiantuntijuutta monelta eri alalta, jota tulisi hyödyntää tehokkaammin myös organisaation sisällä.

Perehdyttämisjärjestelmän tulee olla sellainen, että se huomioi yksilöt, heidän osaamisensa ja kehittämistarpeet. Siten saadaan työntekijät viihtymään työssä ja kehittämään työtään ja koko organisaation toimintaa. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 45) mukaan, perehdyttämisen vaikutus perustuu sekä sen sisältöön, että siihen toimintatapaan, jolla tulokas otetaan vastaan uudessa työyhteisössä. Perehdytyksen tavoitteiden tulee olla organisaation arvojen, päämäärien ja strategian mukaisia. Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja prosessin kehittäminen sekä perehdyttäjien koulutuksen tulisi olla organisaatiossa keskeisimpiä toimintoja.

KYT toimii järjestötoiminnan kehittäjänä ja erilaisten yhteisöjen tukijana. KYT tekee myös arvokasta työtä erilaisten yksilöiden tukijana. KYT vaikuttaa toimillaan syrjäytymisen ja pitkäaikaistyöttömyyden torjuntaan sekä tarjoaa useille maahan muuttajille kotoutumista ja yhteisöllistymistä edistävää toimintaa. KYT työllistää henkilöitä palkkatuella sekä tarjoaa työkokeilupaikan monelle työelämäänsä pyrkivälle. Yhteiskunnan kehityksen myötä, kun yhteisöllisyys on ohentunut, Möttönen (2005, 75) on todennut, että vastuu ja syyllisyys menestyksestä ja menestymättömyydestä jää yksilön harteille.

Monelle syrjäytymisvaarassa olevalle, työmarkkinoiden ulkopuolelle päätyneelle tai pitkään työttömänä olleelle paluu työelämään voi tuntua suurelta haasteelta. Työtä

kokeilevalle tai työhön palaajalle tulisi tarjota riittävästi tukea työllistymistä tai työkokeilua suunnittelevilta tahoilta, jotta syntyvät työkokemukset olisivat yksilön kannalta positiivisia ja itseluottamusta rakentavia. Perehdyttävälle olisi hyvä nimetä työpaikalla mentori tai kummi, jolta saa aina tarvittaessa tukea. Kuten Möttönenkin (2005, 76) on todennut, yksilö suhteuttaa itseään ja oman elämänsä mieltä suhteessa yhteisöön ja yhteiskuntaan. Työyhteisössä toimivien aito vuorovaikutus ja ihmissuhdetaidot ovat keskeisiä asioita, jotka vaikuttavat uuden jäsenen kotiutumiseen työyhteisöön ja työhön. Tunne siitä, että on tasa-arvoinen työntekijä muiden kanssa ja hyväksytty työyhteisön jäsen, lisäävät työssä viihtyvyyttä. Työntekijän irtisanoutuessa tai jättäessä organisaation, olisi hyvä käydä esimiehen ja lähtijän kesken lähtökeskustelu, jossa pyydetään lähtijältä palautetta organisaation toiminnasta.

Yrityksen, joka vastaanottaa vajaakuntoisia henkilöitä tulisi mielestäni erityisesti panostaa perehdyttämisen suunnitteluun ja perehdyttämisen onnistumiseen. Työpaikan kaikilla esimiehillä pitäisi olla käsitys siitä, mikä on perehdyttämisen tarkoitus ja tavoite. Perehdyttämiselähän tarkoitetaan Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) määritelmän mukaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään, ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti.

Organisaation hyvä hallinto ja johtaminen auttavat saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Organisaation kehittäminen edellyttää johdon tekemää päätöstä muutoksesta ja myös sitoutumista muutoksen läpiviemiseen. Harju (2003, 78) on todennut, että muutos on vasta sitten valmis, kun ihmiset ovat muuttuneet asenteissaan, ajattelussaan ja konkreettisessa toiminnassaan. Harjun (mts. 78) mukaan ihmiset ratkaisevat muutosprosessin onnistumisen. Hyvällä johtamisella varmistetaan laadukas ja tuloksellinen toiminta. Hyvä johtaminen herättää ja vahvistaa eri sidosryhmien luottamusta ja arvostusta järjestötoimintaa kohtaan.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyneet perehdyttämisopas- ja suunnitelma tulevat jatkossa toimimaan KYTin perehdytyksen käytännönläheisinä apuvälineinä. KYTissä ei



ollut käytössä lainkaan vastaavanlaista materiaalia ja siitä syystä näille perehdytyksen työkaluille oli tarvetta. Perehdyttämismateriaalin laatimisen lähtökohtana oli työyhteisön omat tarve ja materiaalin kehittämistyöhön on vaikuttanut koko henkilöstö. Lisäksi esimiesten ja viimeksi tulleiden henkilöiden kanssa on testattu materiaalin toimivuutta. Perehdyttämisoopasta tulee jatkossa päivittää ja kehittää, jotta se palvelisi perehdyttämistä ja toimisi kaikille työntekijöille luotettavana tietolähteenä. Työntekijät toivoivat kyselyssä tehtäväkuvauksia perehdytysoppaaseen. Opasta olisikin hyvä täydentää tehtäväkuvauksilla joista kävisi ilmi eri työtehtävissä toimivien vastuut ja velvollisuudet. Jatkossa perehdyttämisen suunnittelua ja toteutusta helpottaa perehdyttämissuunnitelma. Tärkeintä kuitenkin on se, että esimiehet ja vastuuhenkilöt ymmärtävät perehdyttämisen tärkeyden ja haluavat toteuttaa perehdyttämisen mahdollisimman hyvin. Palautekeskustelu perehdytyksen toteutuksesta ja sen onnistumisesta auttaa perehdyttämisen kehittämisessä myös jatkossa. Perehdyttämisen hyvänä apuna toimii perehdyttämisen tarkistuslista, jonka opinnäytetyöntekijä laati ylimääräisenä tuotoksena organisaation käyttöön. Opinnäytetyöhön on liitetty perehdyttämisoopaan sisällysluettelo (liite 2) sekä perehdyttämissuunnitelma (liite 3).

## Lähteet

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. 3. p. Helsinki:WSOY.

Ahonen J. & Pohjanheimo E. 2000. Asian ytimessä; Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsingin yliopiston Tutkimus ja koulutuskeskus Palmenia. Oppimateriaaleja 89. 2. p. Helsinki: Palmenia.

Ammatillinen kuntoutus. 2014. Työeläke. Viitattu 23.8.2014. [Http://www.tyoe-lake.fi/fi/erilaisiaelakkeita/kuntoutus/ammattillinenkuntoutus/Sivut/default.aspx](http://www.tyoe-lake.fi/fi/erilaisiaelakkeita/kuntoutus/ammattillinenkuntoutus/Sivut/default.aspx).

Avustusstrategia 2012 – 2015. Raha-automaattiyhdistys. Viitattu 21.6.2014. <http://www2.ray.fi/fi/ray/toiminta/avustustoiminta>.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Eronen, A., Hakkarainen, T., Londén, P., Peltosalmi, J. & Särkelä, R. 2014. Järjestöbarometri 2013. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki : SOSTE.

Esala, L., Härmälä, V., Jauhiainen, S., Kerkelä, L. & Lahtinen, M. 2014. PTT Ennuste – Kansantalous 1/2014. Pellervon Taloustutkimus. Viitattu 10.4.2014. [Http://ptt.fi/prognosis/ptt-ennuste-kansantalous-12014-3](http://ptt.fi/prognosis/ptt-ennuste-kansantalous-12014-3).

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. uud.p. Tampere: Vastapaino.

Harjoittelu käytännössä. 2014. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.8.2014. [Http://www.jamk.fi/fi/Palvelut/Opiskelijatyot/Harjoittelijat/Harjoittelu-kaytan-nossa/](http://www.jamk.fi/fi/Palvelut/Opiskelijatyot/Harjoittelijat/Harjoittelu-kaytan-nossa/).

Harju, A. 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Harju, A. 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Harju, A. Kansalaisyhteiskunnan määritelmä ja sisältö. Sivistysliitto. Kansalaisfoorumi. Viitattu 4.5.2014. [Http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/kansalaisyhteiskunta/kansalaisyhteiskunnan\\_maaritelma\\_ja\\_sisalto](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/kansalaisyhteiskunta/kansalaisyhteiskunnan_maaritelma_ja_sisalto).

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisu nro 4/98. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Johtamisen tilat ja paikat. 2012. Toim. Mäki, K. & Palonen, T. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Harjoittelu käytännössä. 2014 Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.8.2014. [Http://www.jamk.fi/fi/Palvelut/Opiskelijatyot/Harjoittelijat/Harjoittelu-kaytanossa/](http://www.jamk.fi/fi/Palvelut/Opiskelijatyot/Harjoittelijat/Harjoittelu-kaytanossa/).

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro.

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

Kuntouttavan työtoiminnan käsikirja. 2014. Sosiaaliportti. Viitattu 24.8.2014. [Http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/kuntouttavan-tyotoiminnan-kasikirja/](http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/kuntouttavan-tyotoiminnan-kasikirja/).

Kuokkanen, M., Myllyviita, A., Rosengren, P. & Törrönen, A. 2007. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Helsinki: Kansan sivistystyön liitto .

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

KYT Esittely.2014. Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki. Viitattu 4.5.2014. <http://www.kyt.fi/>.

Laki julkisesta työvoimapalvelusta.L30.12.2002/1295. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 23.8.2014. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. L916/2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 23.8.2014. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. L20.1.2006/44. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 7.7.2014. [Http://www.finlex.fi/fi](http://www.finlex.fi/fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. L30.3.2007/334. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 7.7.2014. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Lehtonen, H. 1990. Yhteisö. Tampere: Vastapaino.

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

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys –opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.

Lämsä, A-M., Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-6. p. Helsinki: Edita.

Manka, M-L & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen Yliopisto. Tampere: Punk-hanke.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uud.p. Helsinki: International Methelp.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Märkjärvi, L. 2012. Järjestöjohtamisen pyörteissä. Ankkuriksi perustehtävä, kommunikaatio ja yhteinen toimijuus. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.

Möttönen, S. 2014. Toimintakertomus 2013. Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry.

Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Osuuskuntalaki. 28.12.2001/1488. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 7.7.2014. [Http://www.finlex.fi/](http://www.finlex.fi/), ajantasainen lainsäädäntö.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – Kilpailukyky muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Otala, L. & Pöysti, K. Kilpailukyky 2.0 Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. 2012. Helsinki: Kauppakamari.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. p. Työturvallisuuskeskus TTK.

Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M. & Steiner, M-L. 2008: Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOY.

Piili, M. 2006. Esihiestön avaimet Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rekrytointi ja työssäoppiminen.2014. Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. Viitattu 23.8.2014. [Http://www.takk.fi/yrittyspalvelut/rekrytointi\\_ja\\_tyoesaeoppiminen.html](http://www.takk.fi/yrittyspalvelut/rekrytointi_ja_tyoesaeoppiminen.html).

- Rissanen R. & Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot: käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi Projektiviestijän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Tervetuloa työelämään.2014. Työharjoittelu ja työssäoppiminen. Työelämään.fi. Viitattu 23.8.2014. <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyoharjoittelu-ja-tyossaoppiminen/>.
- Toimintakertomus 2013. Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry. Jyväskylä: KYT.
- Työharjoittelu – mitä, kenelle ja miksi? 2014. Työelämäyhteydet. Jyväskylän Yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viitattu 23.8.2014. <https://www.jyu.fi/hum/tyoeelamaeyhteydet/harjoittelemaan>.
- Työkokeilu. 2014.Palkkatuki. Viitattu 24.8.2014. <http://palkkatuki.fi/tyollistymiseen/tyokokeilu/>.
- Työkokeilulla takaisin työmarkkinoille. 2014. Julkiset työ- ja elinkeinopalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 24.8.2014. [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakilalle/tukea\\_tyollistymiseen/tyokokeilu/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakilalle/tukea_tyollistymiseen/tyokokeilu/index.html).
- Työkokeilun käytännöt ja säännökset.2014. Julkiset työ- ja elinkeinopalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 24.8.2014. [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/kaytannot\\_ja\\_saannokset/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/kaytannot_ja_saannokset/index.html).
- Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 7.7.2014. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.
- Työssäoppimisen opas –kehittyvä työelämäyhteistyö. 2007. Opetushallitus. Helsinki: Opetushallitus.
- Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 7.7.2014. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.
- Varman tukema työkokeilu. 2014. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Viitattu 7.7.2014. <https://www.varma.fi/fi/henkiloasiakkaat/tyoelamassa/amatillinenkuntoutus/tyopaikkakuntoutus/pages/default.aspx>.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yleistä interventiosta. 2014. Helsingin yliopisto. Koulutuksen arviointikeskus. Viitattu 27.9.2014. [Http://www.helsinki.fi/cea/fin/Palvelut\\_kouluille/Interventiot/Interventiot\\_esittely.html](http://www.helsinki.fi/cea/fin/Palvelut_kouluille/Interventiot/Interventiot_esittely.html).

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka; Opas esimiehelle. Helsinki: Työterveyslaitos.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud.p. Helsinki: Kauppakamari.

## Liitteet

### Liite 1. Työntekijän perehdyttäminen –kysely

Arvoisa vastaanottaja!

Teen opinnäytetyötäni, joka koskee työntekijän perehdyttämistä Keski-Suomen Yhteisöjen Tuen organisaatiossa.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa ja kokemuksia perehdyttämisestä, jotta sen onnistumista voidaan arvioida ja kehittää oikeaan suuntaan.

Vastauksenne on siis erittäin arvokas perehdyttämisprosessin kehittämisen kannalta!

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyyn osallistuvat työsuhteessa, työkokeilussa ja kuntouttavassa työtoiminnassa olevat henkilöt sekä harjoittelijat että työssäopijat. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 – 15 minuuttia.

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettöminä. Kyselyn tulokset esitetään tilastollisina taulukoina.

Kyselyn vastausaika on kaksi viikkoa. Kyselyyn vastaamaan pääset klikkamalla alla olevasta linkistä.

Yhteistyöterveisin

Seija Oksanen

Liiketalouden opiskelija

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

## TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN -KYSELYTUTKIMUS

### 1. VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

#### 1. Työskenteletkö organisaatiossa

- Johto- tai esimiestehtävissä ( esim. toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa tai projektipäällikkönä)
- Työntekijänä (esim. projektityöntekijänä tai toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa)
- Palkkatukityössä
- Ei työsuhteessa oleva (työkokeilussa, kuntouttavassa työtoiminnassa, harjoittelijana, työssäoppijat)

#### 2. Vastaaajan ikä

- alle 45 vuotta  45 vuotta tai yli

### 2. PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISTARPEIDEN SELVITTÄMINEN

#### KYSELYN TÄYTTÖOHJE

Kerro mielipiteesi jokaiseen väittämään alla olevan asteikon mukaisesti.

#### 3. Miten hyvin työyhteisössäsi ymmärretään perehdyttämisen merkitys?

- Kiitettävästi 5  Melko hyvin 4  Jonkin verran 3  Erittäin vähän 2  Ei lainkaan 1  En osaa sanoa 0

#### 4. Onko Sinulle tehty henkilökohtainen perehdytys suunnitelma?

- Kiitettävästi 5  Melko hyvin 4  Jonkin verran 3  Erittäin vähän 2  Ei lainkaan 1  En osaa sanoa 0

#### Sivu 3

#### 5. Onko opastuksen lähtökohtana organisaation tarpeiden ja tehtävien vaatimusten lisäksi myös perehdytettävien odotukset ja tarpeet?

- Kiitettävästi 5  Melko hyvin 4  Jonkin verran 3  Erittäin vähän 2  Ei lainkaan 1  En osaa sanoa 0

#### 6. Miten hyvin perehdyttäjäsi osasi opastaa Sinua?

- Kiitettävästi 5  Melko hyvin 4  Jonkin verran 3  Erittäin vähän 2  Ei lainkaan 1  En osaa sanoa 0

#### Sivu 4

#### 7. Miten hyvin perehdyttäjäsi seurasi oppimista?

- Kiitettävästi 5  Melko hyvin 4  Jonkin verran 3  Erittäin vähän 2  Ei lainkaan 1  En osaa sanoa 0

#### 8. Miten hyvin työpaikkasi perehdyttämisaineiston määrä ja laatu vastaavat perehdyttämisen tarpeita?

- Kiitettävästi 5  Melko hyvin 4  Jonkin verran 3  Erittäin vähän 2  Ei lainkaan 1  En osaa sanoa 0



**Sivu 5**

9. **Kehitetäänkö työpaikallasi perehdyttämistä ja työnopastusta jatkuvasti?**

- Kiitettävästi 5    Melko hyvin 4    Jonkin verran 3    Erittäin vähän 2    Ei lainkaan 1    En osaa sanoa 0

10. **Miten hyvin henkilöstön välinen tiedonkulku ja yhteistyö sujuvat perehdyttämiseen liittyvissä asioissa?**

- Kiitettävästi 5    Melko hyvin 4    Jonkin verran 3    Erittäin vähän 2    Ei lainkaan 1    En osaa sanoa 0

**Sivu 6**

11. **Oletko saanut palautetta oppimisestasi perehdyttämisvaiheessa?**

- Kiitettävästi 5    Melko hyvin 4    Jonkin verran 3    Erittäin vähän 2    Ei lainkaan 1    En osaa sanoa 0

12. **Oletko tyytyväinen toteutuneeseen henkilökohtaiseen perehdytykseen?**

- Kiitettävästi 5    Melko hyvin 4    Jonkin verran 3    Erittäin vähän 2    Ei lainkaan 1    En osaa sanoa 0

**3. AVOIMET KYSYMYKSET**

Seuraavat kysymykset 13 - 15 ovat avoimia kysymyksiä joihin Sinun tulisi kirjoittaa vastauksesi.

13. **Arvioi esimiehesi osallistumista perehdytykseen. Mikä perehdytyksessä onnistui mielestäsi hyvin ja missä voisi olla kehitettävää?**

**Sivu 8**

14. **Miten kehittäisit työyhteisöön ja työtehtäviin perehdyttämistä työpaikallasi?**

**Sivu 9**

15. **Mainitse vähintään kolme asiaa, mitkä mielestäsi tulisi löytyä työpaikan perehdytysoppaasta.**

## Liite 2. Perehdyttämisoppaan sisällysluettelo

2

### SISÄLTÖ

1. TERVETULOA.....	4
2. KESKI-SUOMEN YHTEISÖJEN TUKEA (KYT).....	4
2.1 Tausta ja hallinto .....	4
2.2 Toiminta-ajatus, missio ja visio.....	5
2.3 Arvot .....	5
2.4 Hallitus.....	6
2.5 Hankkeet.....	7
2.6 Asiakkaat.....	9
2.7 Yhteistyötahot .....	9
2.8 Toiminnan rahoitus.....	10
2. UUDEN TULOKKAAN TIETOPAKETTI .....	10
3.1 Yleistä .....	10
3.2 Avaimet.....	10
3.3 Tietokonetunnukset, sähköposti ja atk-tuki .....	11
3.4 Tulostimet, kopiointi ja postimaksukone .....	11
3.5 Puhelin.....	12
3.6 Toimistotarvikkeet.....	12
3.7 Käyntikortit .....	12
3.8 Työaika ja sen kirjaaminen .....	12
3.9 Taukotila ja ruokailu .....	13
3.10 Lähtevä ja saapuva posti .....	14
3.11 Tiedostopankki .....	15
3.12 Kierrätys.....	15
3.13 Pysäköintipaikat.....	15
4. KAIKKIA TYÖNTEKIJÖITÄ KOSKEVA TIETOPAKETTI .....	15
4.1 Yleistä organisaatiosta.....	15
4.2 Johto ja esimiehet.....	17
4.3 Työsuhdeasiat.....	20
4.4 Työsuhteen päättymisen.....	22
4.5 Henkilöstöön kohdistuvat odotukset .....	22
4.6 Palkanmaksu.....	22
4.7 Perehdyttäminen.....	23
4.8 Lomat.....	23
4.9 Sairausloma .....	24
4.10 Tilapäinen poissaolo .....	24

	3
4.11 Matkakustannukset ja päivärahat .....	25
4.12 Laskut ja tiliöinnit .....	27
4.13 Sisäinen viestintä .....	27
4.14 Työhyvinvointi .....	29
4.15 Työsuojelu .....	31
4.16 Työtapaturmat.....	31
4.17 Ensiapu .....	32
4.19 Kiinteistön ongelmatilanteet .....	32

## Liite 3. Perehdyttämissuunnitelma



### PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA

Perehdytettävä: \_\_\_\_\_

Työtehtävä: \_\_\_\_\_

Työ- / palvelusuhde alkanut: \_\_\_\_\_ Esimies: \_\_\_\_\_

Perehdyttäjä/perehdyttäjät: \_\_\_\_\_

Perehdyttämissuunnitelma	Vastuu	Suoritus- päivämäärä
<b>1. Ennen palvelukseen tuloa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valintapäätös, työsopimus</li> <li>✓ Annetaan Tervetuloa taloon –paketti?</li> <li>✓ Työtilat, välineet ja avaimet valmiiksi</li> <li>✓ Tiedotetaan työntekijästä työyhteisölle</li> <li>✓ Perehdyttäjien nimeäminen</li> <li>✓ Perehdyttämisen suunnittelu</li> <li>✓ Ajan varaaminen perehdyttämiseen</li> <li>✓ Perehdytysmateriaalin kokoaminen</li> </ul>	Esimies Esimies Esimies Esimies Esimies Esimies ja perehdyttäjät Esimies ja perehdyttäjät Nimetty perehdyttäjä	
<b>2. Ensimmäinen työpäivä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vastaanottaminen ja aloituskeskustelu</li> <li>✓ Yleisperehdytys ja aloituspaketti</li> <li>✓ Omaan työpisteeseen ja tiloihin tutustuminen</li> <li>✓ Työkavereiden esittely</li> </ul>	Esimies Esimies Nimetty perehdyttäjä Nimetty perehdyttäjä	
<b>3. Työehdot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Työsopimus</li> <li>✓ Työajan käyttö, liukumat</li> <li>✓ Työmatkat</li> <li>✓ Sairastumiseen liittyvät menettelyt</li> <li>✓ Työterveyshuolto</li> </ul>	Esimies Esimies Nimetty perehdyttäjä Nimetty perehdyttäjä Nimetty perehdyttäjä	
<b>4. Työpaikan käytännöt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puhelimet, kopiointi</li> <li>✓ ATK-laitteet, ohjelmistot, verkon toiminnot</li> <li>✓ Taloushallinnon käytännöt</li> <li>✓ Turvallisuusasiat</li> <li>✓ Organisaation projektit ja asiakkaat</li> <li>✓ Muihin yksiköihin tutustuminen</li> </ul>	Nimetty perehdyttäjä Nimetty perehdyttäjä Nimetty perehdyttäjä Nimetty perehdyttäjä Nimetty perehdyttäjä	



Perehdyttämissuunnitelma	Vastuu	Suoritus- päivämäärä
<b>5. Omaan työtehtävään perehdyttäminen</b> ✓ Työntekijän tehtävät ja vastuut ✓ Oman tiimin tehtävät ja tavoitteet ✓ Tiimin jäsenten työnkuvat ✓ Tiimin toimintatavat ✓ Tiimin käyttämät ohjelmistot ja välineet	Esimies Esimies Kukin tiimin jäsen Nimetty perehdyttäjä Nimetty perehdyttäjä	
<b>6. Tehtävät kahden viikon kuluttua</b> ✓ Henkilöstön kehittäminen ✓ Yhteistoiminta ✓ Tiedotustoiminta ✓ Työympäristöasiat	Esimies Nimetty perehdyttäjä Nimetty perehdyttäjä Nimetty perehdyttäjä	
<b>7. Tehtävät kuukauden kuluttua saapumisesta</b> ✓ Perehdyttämiseen sisältyneiden asioiden omaksumisen tarkastaminen ✓ Palautekeskustelu tulokkaan kanssa perehdytyksen onnistumisesta	Esimies Esimies	

Suunnitelmanmukainen perehdytys on suoritettu.

Päiväys \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_2014

\_\_\_\_\_  
Perehdyttävä

\_\_\_\_\_  
Esimies

## **Liite 4. Perehdyttämisen seuranta**

### **SEURANTAHAASTATTELU**

7.7.2014

KESKI-SUOMEN YHTEISÖJEN TUKI

### **PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI OSANA OPINNÄYTYÖTÄ**

Pyydän sekä esimiestä että perehdytettävää vastaamaan seuraaviin kysymyksiin. Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Koska kyseessä on toiminnan kehittäminen, olisi hyvä jos vastaukset esitetään perusteluineen.

1. Oliko perehdyttämistä suunniteltu etukäteen?
2. Suunnittelitteko yhdessä perehdytettävä/esimies perehdyttämisen sisältöä?
3. Miten perehdyttäminen toteutui käytännössä?
4. Oliko perehdyttämisprosessi mielestäsi onnistunut?

Kiitos antamastasi palautteesta!

Seija Oksanen

Liiketalouden opiskelija

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu