

Jaana Hanhineva

**PEREHDYTTÄMISOPPAAN LAATIMINEN
KANNUKSEN KAUPUNGILLE**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2016**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Marraskuu 2016	Tekijä/tekijät Jaana Hanhineva
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi PEREHDYTTÄMISOPPAAN LAATIMINEN KANNUKSEN KAUPUNGILLE		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen		Sivumäärä 38
Työelämäohjaaja Mirja Yli-Arvo		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kannuksen kaupunki. Kannus sijaitsee Keski-Pohjanmaalla, Pohjanmaan radan ja Kokkola–Kajaani -valtatie varrella. Kaupungin palveluksessa on työ- ja virkasuhteisia työntekijöitä, jotka työskentelevät hallinto-, sivistys- tai teknisissä palveluissa.</p> <p>Työn kehittämistehtävänä oli laatia perehdyttämisosas Kannuksen kaupungille. Oppaalle oli selkeä tarve. Tavoitteena oli luoda sen avulla perehdyttämiseen yhtenäiset pelisäännöt, jotka helpottavat perehdyttäjien tehtäviä ja asettavat perehdytettävät tasa-arvoiseen asemaan sekä helpottavat heidän työyhteisöön sopeutumista. Oppaaseen koottiin koko henkilöstöä koskevia perehdyttämisasiota. Työpaikkojen talokohtaiset, sisäiset perehdyttämisosat täydentävät yleistä opasta. Oppaan tekoprosessiin kuului opetus-, ruoka- ja puhdistus- sekä varhaiskasvatustaluiden henkilöstölle tehty sähköinen perehdyttämiskysely. Kyselyn avulla haluttiin selvittää henkilöstön näkemystä perehdyttämiskäytänteistä Kannuksen kaupungilla. Saatuja vastauksia hyödynnettiin oppaan tekemisessä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa kerrottiin kunnasta organisaationa ja työpaikkana. Lisäksi avattiin henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen käsitteitä. Käsiteltävinä olivat myös henkilöstöjohtamisen osa-alueet, henkilöstöstrategia ja -suunnittelu sekä perehdyttämisen suunnittelu ja hyödyt. Myös perehdyttämiseen kuuluva lainsäädäntö haluttiin tuoda työssä esille.</p> <p>Kehittämistehtävän tuloksena syntyi perehdyttämisosas, joka suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Opas on menossa vielä hyväksyttäväksi yt-toimikuntaan ja sen jälkeen kaupunginhallitukseen, minkä jälkeen se voidaan ottaa käyttöön kaupungin työpaikoilla. Tarkoituksena on, että opasta päivitetään tarvittaessa.</p>		

Asiasanat

henkilöstöjohtaminen, kuntaorganisaatio, perehdyttäminen, perehdyttämisosas

ABSTRACT

Unit Ylivieska	Date November 2016	Author Jaana Hanhineva
Degree programme Business Administration		
Name of thesis CREATING AN EMPLOYEE ORIENTATION GUIDE FOR KANNUS CITY		
Instructor Pekka Paajanen		Pages 38
Supervisor Mirja Yli-Arvo		
<p>This thesis was commissioned by Kannus city. Kannus is located in Central Ostrobothnia, along the Ostrobothnia railway and the Kokkola-Kajaani national highway. Kannus city has employed people, who work in administration services, educational services or technical services.</p> <p>The development task of the thesis was to create an employee orientation guide for Kannus city. There was a need for the guide. The aim was to create homogeneous rules for orientation, which help the tasks of employers and equalize employees. Then it is easier for employees to adapt to the community. The rules were collected into the guide, which had to concern all the personnel. The employee orientation guides of every workplace in Kannus city complements the common guide. An electrical enquiry concerning guide process was made for the personnel of teaching, cooking, cleaning and upbringing. There was a hope to get some information of orientation habits in Kannus city. The answers of the personnel were of great help, when the orientation guide was being made.</p> <p>In the theoretical framework of the thesis, one focus was the city as an organization and as a workplace. Further, the concepts of human resource management and employee orientation were opened. Human resource management, strategy of the personnel and plans concerning personnel and planning of employee orientation and benefits of it were the other themes of the guide. It was important to tell about the legislation of employee orientation in the theses, too.</p> <p>Because of the development task, an orientation guide was created. It was planned in collaboration with the employer. The guide must be accepted first by the cooperation commission and after that by the city government. After that it can be used in the work places. The meaning is to update the orientation guide on demand.</p>		

<p>Key words city organization, employee orientation, employee orientation guide, human resource management</p>
--

Tiivistelmä
Abstrakt
Sisälllys

1 JOHDANTO	1
2 ORGANISAATIONA KUNTA	4
2.1 Kunnan tehtävät.....	4
2.2 Hallinto ja päätöksenteko kunnissa	5
2.3 Kannuksen kaupunki työnantajana.....	6
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	12
3.1 Henkilöstöjohtamisen käsite, osa-alueet ja tavoitteet	12
3.2 Henkilöstöstrategia	14
3.3 Henkilöstösuunnittelu	16
4 PEREHDYTTÄMINEN	18
4.1 Perehdyttämisen käsite ja tavoitteet	18
4.2 Perehdyttämisen suunnittelu.....	19
4.3 Perehdyttämisen hyödyt	20
5 LAINSÄÄDÄNTÖ PEREHDYTTÄMISEN TUKENA	22
5.1 Työsopimuslaki.....	22
5.2 Työturvallisuuslaki	23
5.3 Yhteistoimintalait	24
5.4 Laki nuorista työntekijöistä	25
5.5 Lainsäädännön merkitys perehdyttämiselle	25
6 PEREHDYTTÄMISOPPAAN LAATIMINEN KANNUKSEN KAUPUNGILLE ...	26
6.1 Perehdyttämiskysely ZEF Arviointikoneella©.....	26
6.2 Kysymysryhmät.....	26
6.3 Kyselyyn vastaaminen ja vastausten analysointi	28
6.4 Perehdyttämisoppaan tekoprosessi	31
6.5 Perehdyttämisoppaan sisältö	32
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	34
LÄHTEET	36
KUVIOT	
KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.....	3
KUVIO 2. Henkilöstö palvelussuhteen laadun mukaan.....	7
KUVIO 3. Kannuksen kaupungin palveluorganisaatio.....	8
KUVIO 4. Henkilöstön jakautuminen osastoittain.....	9
KUVIO 5. Palvelussuhteiden määrän muutos.....	10

1 JOHDANTO

Nykyään kohtaamme työelämässä jatkuvia muutoksia. Koko yhteiskuntamme muuttuu, mutta suurelle osalle meistä nämä muutokset konkretisoituvat juuri työelämän kautta. Vietämmehän silloin, kun olemme mukana työelämässä, noin puolet valveillaoloajastamme työpaikallamme tai muutoin työmme ääressä. Pitkä työura saman työnantajan palveluksessa on nykyään monin verroin harvinaisempaa kuin ennen – myös julkisella sektorilla, jossa itse työskentelen. Vaikka myös omassa työyhteisössäni löytyy vielä henkilöitä, jotka ovat tehneet 40 vuoden työuran julkishallinnossa, ei valtion tai kunnan palveluksessa työskennellä enää niin sanotusti ikuisesti. Kunnan tai valtion ”pitkä leipä” alkaa olla historiaa. Kannuksen kaupungilla vakinaisen henkilöstön keskimääräinen palvelusaika oli 15,7 vuotta vuonna 2015.

Julkinen sektori on joka tapauksessa edelleen merkittävä työllistäjä. Helmikuussa 2016 kunnissa työskenteli Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan 511 000 ihmistä, joka on 21,5 prosenttia kaikista maamme työllisistä. Valtio mukaan lukien määrä oli 637 000 ihmistä, joka on lähes 27 prosenttia koko työllistettävien määrästä.

Sen lisäksi, että työpaikkaa vaihdetaan, saatetaan vaihtaa myös ammattia, ja vaikka työpaikka pysyisikin samana, saattavat työ tai työmenetelmät muuttua. Myös muutos työpaikan omistussuhteissa tuo usein muutoksia työyhteisöön. Jotta työ tulee tutuksi, tarvitaan perehdyttämistä sekä työnopastusta. Perehdyttäminen ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä, vaan työtehtävien muuttuessa sekä pitempien työolojen ja virkavapaiden jälkeen myös jo pitempään työskennelleitä työntekijöitä.

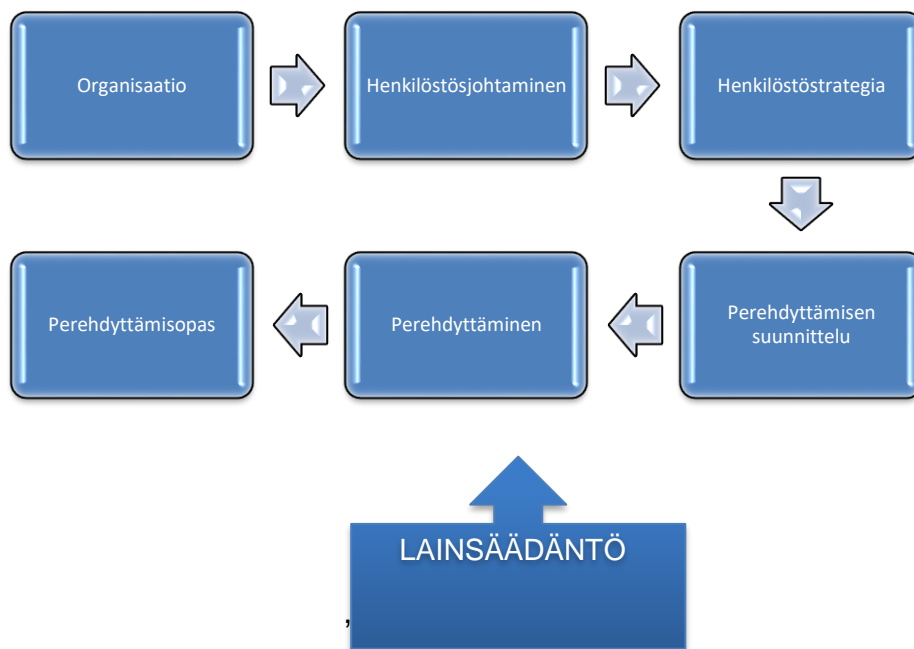
Määräaikaisten ja tilapäisten työntekijöiden määrä monissa työpaikoissa on lisääntynyt, mikä vaatii työyhteisöiltä entistä enemmän resursseja perehdyttämiseen. Maahanmuuttajat tuovat perehdyttämiseen oman haasteensa esimerkiksi kieltä ja kulttuuria ajatellen. Myös niin sanottu sukupolven vaihtuminen työpaikoilla asettaa

omat haasteensa. Todennäköistä on, että nuorten ja vanhempien työntekijöiden ajatusmaailma poikkeaa toisistaan myös työelämässä, mitä voitaneen pitää myös rik-kautena.

Vaikka perehdyttämistehtäviä jaettaisiin eri henkilöille, on lopullinen vastuu perehdyttämisestä esimiehellä. Tavoitteena on, että työntekijä kykenisi itsenäiseen työskentelyyn ja sopeutuisi työyhteisöön mahdollisimman pian laadukkaasti ja tehokkaasti perehdyttämisen avulla. Tähän muun muassa perehdyttämisohje on hyvä apuväline. Aikaa säästyy, kun asiat on kirjattu ylös. On kuitenkin hyvä muistaa, että onnistunut perehdytys edellyttää aktiivisuutta myös työntekijältä itseltään.

Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä oli laatia perehdyttämisopas Kannuksen kaupungille, joka on työni toimeksiantajan lisäksi myös työnantajani. Aihe kiinnostaa, koska olen työskennellyt henkilöstöhallinnon tehtävien parissa ja pidän niitä mielenkiintoisia. Perehdyttämisopas on tarkoitettu niin sanotuksi yleiseksi perehdyttämisoppaaksi Kannuksen kaupungin palveluksessa oleville työntekijöille, sekä uusille että ”vanhoille”. Oppaan tekeminen motivoi, koska sille on todellinen tilaus ja organisaatio on minulle tuttu. Oppaaseen kirjattiin kaikkia työntekijöitä koskevat, yleiset perehdyttämisasiat. Varsinainen työnopastus rajattiin oppaasta pois, koska opastus on useimmiten hyvin työpaikkakohtaista. Eri työpaikoilla voidaan laatia yleisen oppaan tueksi talokohtaisia ohjeistuksia työntekijöiden asiantuntemusta hyödyntämällä. Näin on jo osittain tehtykin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltävät asiat on siirretty teoreettiseen viitekehukseen (KUVIO 1). Liikkeelle paneva voima löytyy organisaatiosta ja sen tarpeesta. Henkilöstöjohtamisen sisältämän tarkoituksellisen toiminnan avulla voidaan varmistaa osaavan, hyvinvoivan ja motivoituneen työvoiman saanti. Henkilöstöstrategia sisältää suunnitelman siitä, miten henkilöstöjohtamisen avulla voidaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. Perehdyttämällä voidaan konkreettisesti vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon. Lainsäädännön avulla pyritään varmistamaan se, että perehdyttäminen toteutuu sen mukaisesti.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Luvussa kaksi esittelen toimeksiantajani ja kerron, millainen Kannuksen kaupunki on työpaikkana. Samalla pyrin antamaan kuvan julkisesta organisaatiosta työpaikkana. Luvussa kolme avaen henkilöstöjohtamisen käsitettä ja kerron sen tavoitteista sekä mitä tarkoittaa henkilöstöstrategia ja mitkä ovat henkilöstösuunnittelun tavoitteet. Luvussa neljä tarkastelen perehdyttämisen käsitettä, kerron perehdyttämisen tavoitteista ja hyödyistä sekä siitä miksi myös perehdyttämistä pitäisi suunnitella. Viides luku käsittelee perehdyttämistä ohjaavia keskeisiä lakeja. Kuudennessa luvussa kerron perehdyttämisoppaan laadinnasta. Esittelen siinä myös henkilöstölle tekemäni kyselyn tulokset. Seitsemäs luku sisältää pohdinnan ja johtopäätökset.

2 ORGANISAATIONA KUNTA

2.1 Kunnan tehtävät

Kunnissa päätöksiä tehdään kunnallisen itsehallinnon rajoissa. Siinä on aina kyse kunnan sekä kuntalaisten oikeuksista. Itsehallinnosta huolimatta kunta on oikeudellisen asemansa puolesta julkinen yhteisö ja sen toimintaa säätelevät monenlaiset lait ja asetukset. (Sydänmaanlakka 2015, 121.) Julkisyhteisöasema edellyttää sitä, että kunnan päätöksenteon ja toiminnan tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää.

Kunta voidaan nähdä monessa roolissa; kuntalaisten demokraattisena, paikallisena yhteisönä, hyvinvointipalvelujen järjestäjänä sekä kunnan elinvoiman ylläpitäjänä. Kunta toimii sen asukkaiden itsehallinnon ylläpitämiseksi, kuntalaisten perusoikeuksien turvaamiseksi ja julkisten palveluiden toteuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2015, 121.)

Kunnan toiminta ja tehtävät perustuvat kuntalakiin (10.4.2015/410). Tehtävistä ja järjestämismvastuusta lain toinen luku määrää muun muassa, että

”kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetty tehtävät. Laissa säädetään myös siitä, kun tehtäviä on järjestettävä yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa (*lakisääteinen yhteistoiminta*).” (Kuntalaki 10.4.2015/410, § 7.)

Kunta voi hoitaa lakisääteiset tehtävänsä itsenäisesti tai antaa ne toisen kunnan tai kuntayhtymän hoidettavaksi. Mikäli kysymyksessä on lakisääteinen yhteistoiminta, on järjestämismvastuu kunnan puolesta toisella kunnalla tai kuntayhtymällä. (Kuntalaki 10.4.2015/410). Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisen osalta Kannuksen kaupunki on kuulunut vuodesta 2009 lähtien yhteistoiminta-alueeseen, joka on nimeltään Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoido- ja perustalvelukuntayhtymä JYTA (Perustalveluliikelaitos JYTA 2016). Vuoden 2017 alusta lähtien Kannus kuuluu alueen muiden kuntien tapaan Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvelukuntayhtymä Soiteen maakuntauudistukseen liittyvän alueellisen sote-organisaatiohankkeen myötä (Soite 2016).

Kunnilla on yli 500 lakisääteistä tehtävää, jotka perustuvat lähes 140 lakiin (Kuntaliitto 2015). Lakisääteiset tehtävät voidaan jaotella subjektiivisiin oikeuksiin liittyviin, pakollisiin, harkinnanvaraisiin ja viranomaistehtäviin. Muun muassa lasten päivähoito kuuluu subjektiivisiin oikeuksiin liittyviin tehtäviin. Pakollisten tehtävien, esimerkiksi jätehuollon, nuorisotyön ja vanhustenhoidon, hoitamiseen velvoittaa erityislainsäädäntö. Harkinnanvaraisia tehtäviä ovat muun muassa teatteri- tai orkesteritoiminnan järjestäminen. Viranomaistehtävissä käytetään julkista valtaa, mistä esimerkkinä ovat erilaiset lupa- ja valvontatehtävät. (Sydänmaanlakka 2015, 125.)

2.2 Hallinto ja päätöksenteko kunnissa

Kunnan johtaminen on kuntalaisten itsehallintoa. Sitä toteuttavat valtuustoissa, hallituksissa ja lautakunnissa toimivat, kuntalaisten vaaleilla valitsemat luottamushenkilöt kunnanjohtajien, johtavien viranhaltijoiden ja lähiesimiesten kanssa. (Sydänmaanlakka 2015, 127.)

”Kunnassa on oltava valtuuston lisäksi kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta.” (Kuntalaki 10.4.2015/410, § 17.) Valtuustolla on oikeus asettaa lisäksi lautakuntia tai vaihtoehtoisesti valiokuntia, johtokuntia sekä jaostoja kunnanhallitukseen, lautakuntaan, valiokuntaan ja johtokuntaan. (Kuntalaki 10.4.2015/410, § 30). Kannuksen kaupungilla lautakuntien määrää karsittiin vuoden 2009 alusta voimaan tulleen organisaatiomuutoksen myötä. Kaupunginhallituksen alaisena toimivia lautakuntia on kaksi, sivistyspalveluiden ja teknisten palveluiden lautakunnat. Lautakuntien tulisi johtaa ja valvoa omaan sektoriinsa kuuluvaa palvelutuotantoa, toimia mahdollisimman lähellä tätä toimintaa (Kuntaliitto 2016b).

Valtuuston tehtävänä on päättää kunnan toiminnasta ja taloudesta. Valtuusto tekee päätökset pitkän aikavälin tavoitteista kuntastrategian mukaisesti. (Kuntalaki 10.4.2015/410, § 14, § 37.) Jokaisessa kunnassa ja kuntayhtymässä on oltava valtuuston päättämä hallintosääntö. Siihen kerätään kaikki ne asiat, joista määrätään johtosäännöllä. Hallintosäännön tulee olla kuntalain pykälän 90 mukainen ja sitä on

noudatettava kunnallisessa päätöksenteossa lainsäädännön lisäksi. (Kuntalaki 10.4.2015/410, § 14, 90; Kuntaliitto 2016a.)

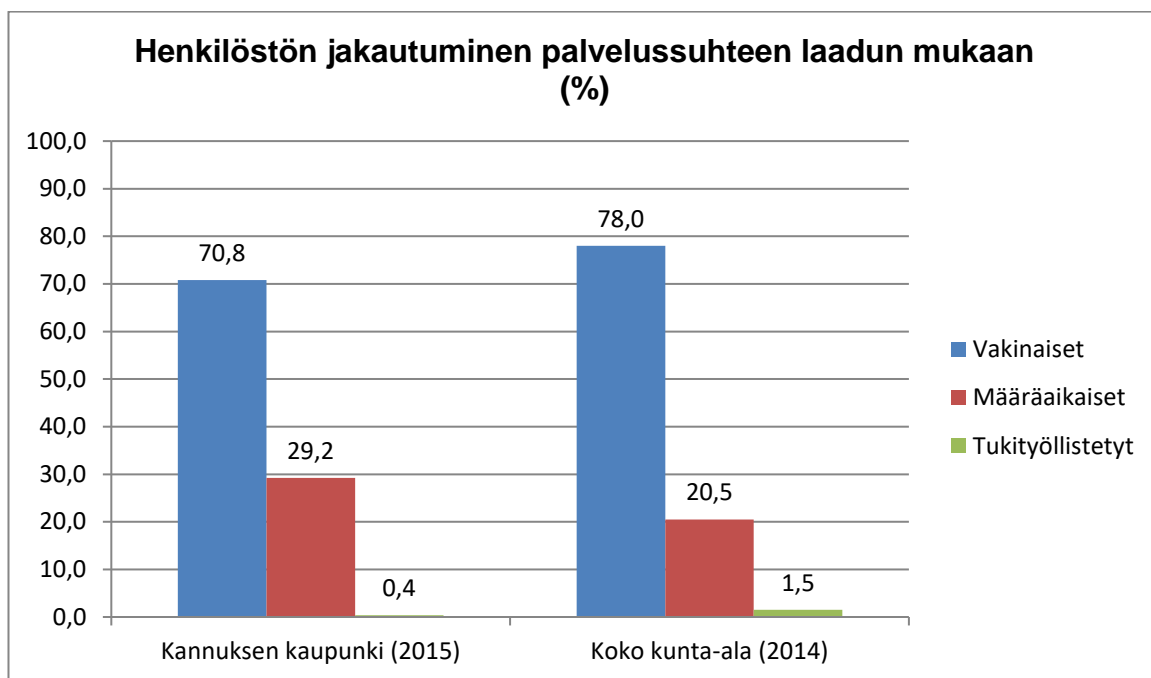
Kunnanhallitus vastaa muun muassa valtuuston tekemien päätösten valmistelusta ja täytäntöönpanosta sekä valvoo niiden laillisuutta. Se myös edustaa kuntaa työnantajana ja on vastuussa kunnan henkilöstöpolitiikasta. (Kuntalaki 10.4.2015/410, § 39.)

2.3 Kannuksen kaupunki työnantajana

Kannuksen kaupunki sijaitsee Keski-Pohjanmaalla, Länsi-Suomen läänin pohjoisosassa. Kaupungin keskustaa halkovat Pohjanmaan rata ja Valtatie numero 28. Naapurikuntia ovat Kokkola ja Toholampi sekä Oulun läänin puolella Kalajoki ja Sievi. Kaupunki Kannuksesta tuli 1.1.1986. (Kannuksen kaupunki 2016.) Kaupungin asukasluku oli 31.12.2015 kuntien avainlukutietojen mukaan 5590 (Tilastokeskus 2016).

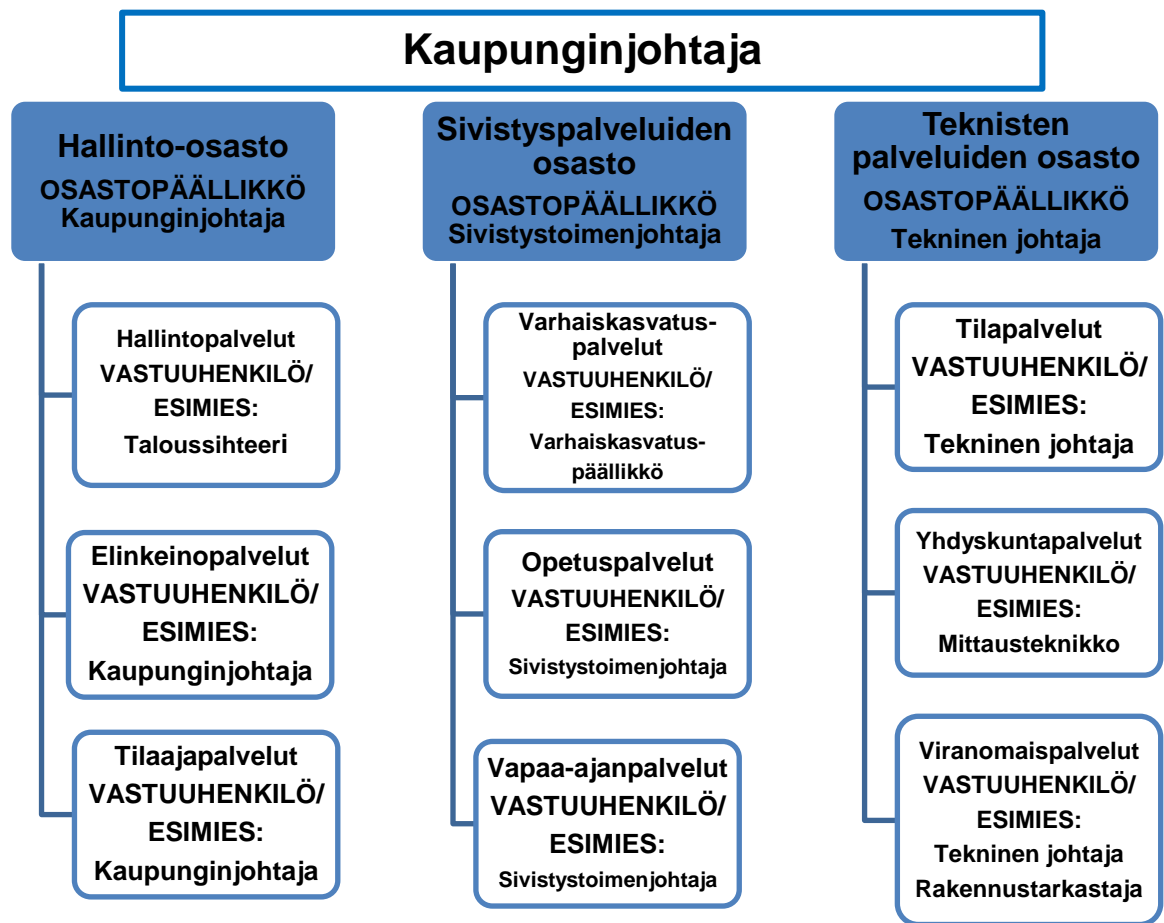
Kun kaupungin elinkeinorakennetta tarkastellaan, työskentelee enemmistö työssä käyvistä kannuslaisista palvelujen parissa. Muun muassa kaupungin palveluksessa olevat kuuluvat tähän 59,5 prosenttiin. Jalostuksen työpaikkojen osuus on 25 prosenttia ja alkutuotanto tarjoaa työpaikan 14,5 prosentille. Tilastokeskuksen julkaisemat viimeisimmät luvut ovat vuodelta 2014. (Tilastokeskus 2016.) Kannuksen kaupunki on lihanjalostusyritys Pouttu Oy:n ohella suurin työllistäjä Kannuksessa.

Vuoden 2015 henkilöstöraportin mukaan kyseisen vuoden lopussa Kannuksen kaupungin palveluksessa oli 257 työntekijää, joista vakinaisia oli 182 ja määräaikaista tukityöllistetyt mukaan lukien 75. Kokoaikaista työntekijöitä oli 200, osa-aikaisia 20 ja sivutoimisia 37. Sivutoimisiin työntekijöihin kuuluvat kansalaisopiston tuntiopettajat. (Kannuksen kaupungin henkilöstöraportti 2015.). Kuviossa 2 on nähtävissä, miten kaupungin henkilöstö on jakautunut edellä mainittuihin ryhmiin verrattuna koko kunta-alaan.



KUVIO 2. Henkilöstö palvelussuhteen laadun mukaan (mukaillen Kannuksen kaupungin henkilöstöraportti 2015; Kuntatyönantajat 2015)

Henkilöstö jakaantuu kolmen hallintokunnan alle: hallinto-, sivistyspalveluiden ja teknisten palveluiden osastoon, joita johtavat osastopäälliköt eli osastojen johtajat. Osastopäälliköt ovat toiminnassaan vastuussa kaupunginjohtajalle. Osastojen alla taas ovat tulos-/palvelualueet. Kannuksen kaupungin nykyinen palveluorganisaatiomalli tuli voimaan kaupunginvaltuuston päätöksellä 1.1.2009 (KUVIO 3).

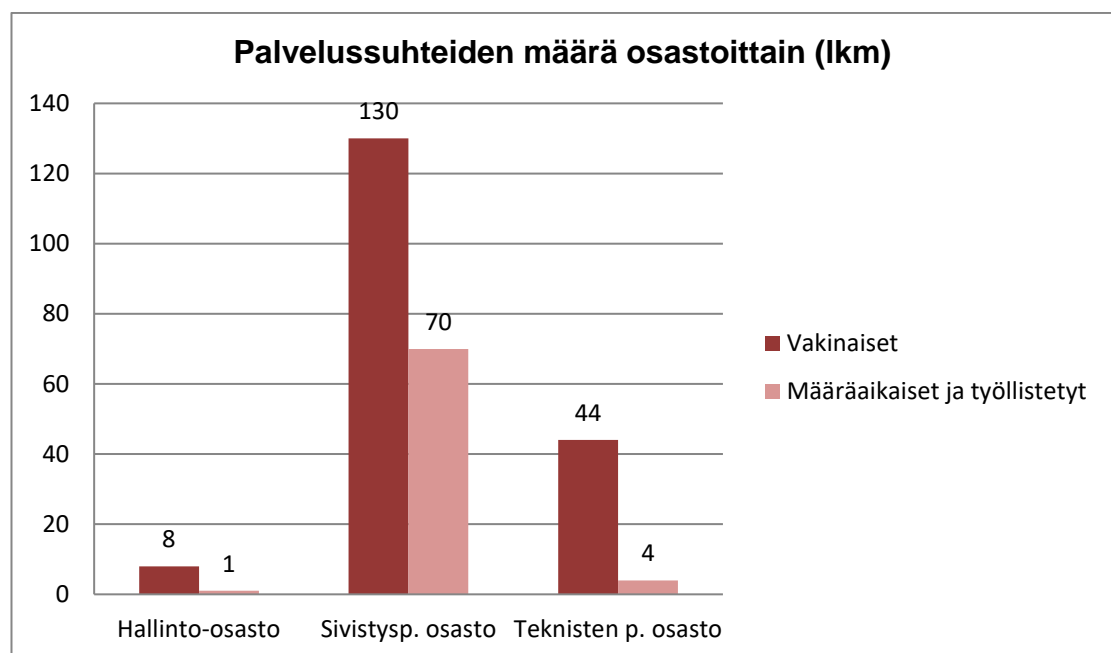


KUVIO 3. Kannuksen kaupungin palveluorganisaatio (mukaiillen Kannuksen kaupungin palveluorganisaatio 1.1.2009)

Hallinto-osaston alainen hallintopalveluiden tulosalue sisältää yleis-, henkilöstö- ja taloushallintopalvelut, joiden esimiehenä toimii taloussihteeri. Sivistyspalveluihin kuuluva varhaiskasvatuspalveluiden tulosalue jakautuu esiopetus- ja päivähoitopalveluihin, joissa esimiehenä toimii varhaiskasvatuspäällikkö. Päivähoitopalveluiden alla olevien perhepäivähoidon ja ryhmäperhepäivähoidon esimies on päivähoitohjaaja. Opetuspalveluiden tulosalueen alaisista perusopetuksesta ja lukio-opetuksesta puolestaan vastaavat ala- ja yläkoulun rehtorit (2 kpl) ja lukion rehtori. Kirjasto- ja muihin vapaa-ajanpalveluihin jakautuvan vapaa-ajanpalveluiden tulosalueen esimiehinä ovat kirjastotoimenjohtaja omalla sektorillaan ja sivistystoimenjohtaja muissa vapaa-ajanpalveluissa. (Kannuksen kaupungin talousarvio 2016.)

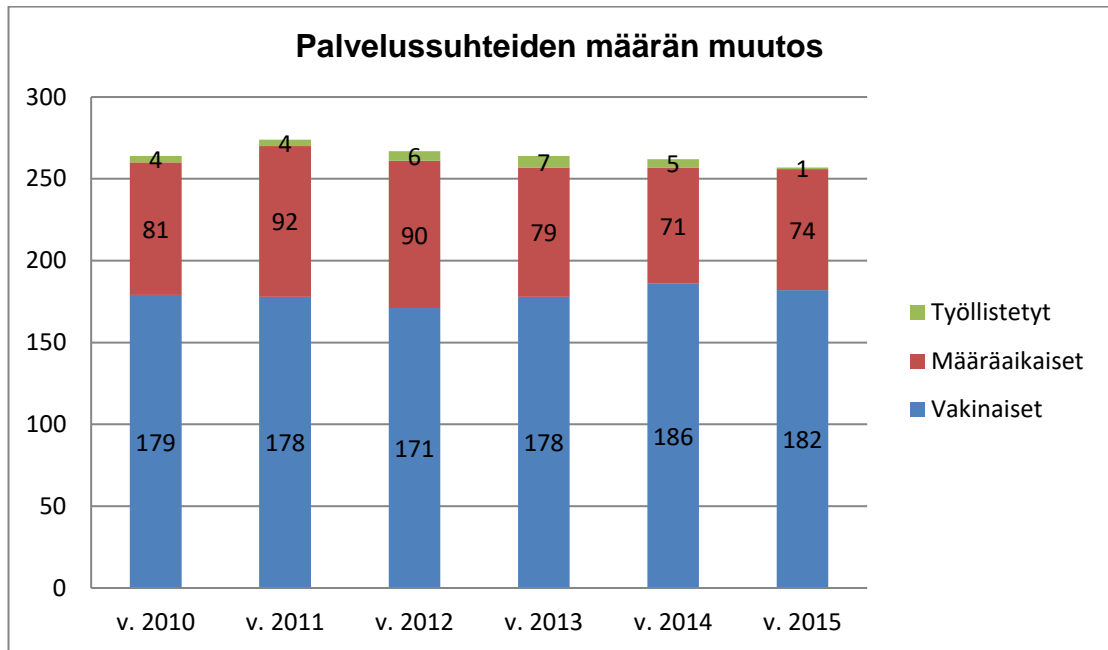
Teknisten palveluiden osastolla tilapalveluiden alla ovat ruoka- ja puhdistus-, kiinteistö- sekä it-palvelut. Tilapalveluista käytetään myös nimeä kiinteistö- ja huolto-palvelut. Viranomaispalvelut jakautuvat rakennusvalvontaan sekä palo- ja pelastus-toimeen. Teknisten palveluiden osastolla esimiehinä toimivat tekninen johtaja, ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikkö sekä mittausteknikko. (Kannuksen kaupungin talousarvio 2016.)

Kuviosta 4 selviää henkilöstön jakautuminen eri osastojen välillä. Käytössä olevia ammattinimikkeitä on noin 60 (Kannuksen kaupungin talousarvio 2016).



KUVIO 4. Henkilöstön jakautuminen osastoittain (mukaillen Kannuksen kaupungin henkilöstöraportti 2015)

Viime vuosien aikana tapahtunut palvelussuhteiden määrän muutos on nähtävissä kuviossa 5. Muutos on laskusuuntainen, mutta ei kovin suuri.



KUVIO 5. Palvelussuhteiden määrän muutos (mukaillen Kannuksen kaupungin henkilöstöraportti 2015)

Vuoden 2015 lopussa kaupungin palveluksessa oli viisi työntekijää vähemmän vuoden 2014 vastaavaan lukuun verrattuna. Määräaikaisten työntekijöiden määrän pienen kasvun ja vastaavasti vakinaisten määrän laskun selittää muun muassa se, että päteviä henkilöitä ei ole saatu palkattua avoimina oleviin virkoihin ja tehtäviin. Myös kansalaisopiston tuntiopettajien määrä vaikuttaa määräaikaisten määrään. (Kannuksen kaupungin henkilöstöraportti 2015.)

Kaupunginvaltuusto edellyttää hyväksymässään Talouden tasapainottamisohjelmassa 2013–2017, että myös Kannuksen kaupungin henkilöstömenot tulee sopeuttaa kaupungin talouden tasapainottamiseksi. Tämä tarkoittaa käytännön tasolla muun muassa sitä, että silloin kun vakinaisia virkoja ja toimia jää avoimeksi, on niille pyydettävä täyttölupa kaupunginhallitukselta. (Kannuksen kaupungin talouden tasapainottamisohjelma 2013–2017.) Vuonna 2015 täyttölupa annettiin 21 vakinaiselle toimelle ja viralle, kun vuonna 2014 vastaava luku oli 12. Vaikuttavana tekijänä tähän on muun muassa henkilöstön eläköityminen. Vuonna 2015 eläkkeelle siirtyneitä henkilöitä oli 15 ja vuonna 2014 yksi. (Kannuksen kaupungin henkilöstöraportti 2014; Kannuksen kaupungin henkilöstöraportti 2015.) Vuonna 2016 eläkkeellä on jäänyt 31.10. mennessä kokoaikaisesti seitsemän ja osa-aikaisesti kolme henkilöä

(Yli-Arvo 2016). Eläkepoistumaennusteen mukaan vuonna 2016 eläköitymisiä ei tapahdu, mikä perustuu ennusteeseen 65 vuoden iässä vanhuuseläkkeelle jäävistä (Kannuksen kaupungin henkilöstötilinpäätös 2015). Julkisella sektorilla eläkkeelle saatetaan jäädä kuitenkin jo silloin, kun työhistoriaan perustuva, vanhuuseläkeikää alhaisempi henkilökohtainen eläkeikä on saavutettu (Keva 2016).

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

3.1 Henkilöstöjohtamisen käsite, osa-alueet ja tavoitteet

Henkilöstöjohtamisella, joka myös henkilöstövoimavarojen johtamisena tunnetaan, tarkoitetaan organisaation henkilöstön hankintaa, sen motivointia, henkilöressurssien ylläpitoa, henkilöstön kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2012, 16). Silloin, kun henkilöstöjohtaminen määritellään laajasti, voidaan se jakaa kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämäsuhteiden hoitamiseen sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön. Tällöin henkilöstöjohtamisen katsotaan käsittävän kaiken organisaation työntekijöihin liittyvän tarkoituksellisen toiminnan. (Viitala 2013, 20.)

Kauhanen (2012, 16) kuvaakin työelämäsuhteisiin liittyen henkilöstön johtamisen sarjana toimintoja, joilla ensin tehdään mahdolliseksi työntekijöiden ja heitä työllistävien organisaatioiden pääsy yhteisymmärrykseen työsuhteiden ehdoista. Sen jälkeen pyritään turvaamaan saavutetun yhteisymmärryksen toteuttaminen. (Kauhanen 2012, 16.) Tämä edellyttää sekä työnantaja- että työntekijäpuolelta työehtosopimusten hallintaa ja noudattamista, yhteistoimintaa, kykyä kohdata myös konfliktitilanteet sekä tarvittaessa valmiutta paikalliseen sopimiseen. Työnantajaa näissä tilanteissa auttavat ja edustavat usein niin sanotut henkilöstöammattilaiset. (Viitala 2013, 21.) Omalla työpaikallani tällainen henkilö on henkilöstösihteeri. Työntekijälle vastaava apu tulee tavallisesti luottamusmieheltä.

Tavoitteena on, että organisaatio kykenisi houkuttelemaan palvelukseensa haluamansa sopivat henkilöt ja kykenisi pitämään heidät organisaatiossa motivoinnin sekä kannustuksen avulla. Sen tulisi myös tarjota työntekijöille edellytykset, joilla on mahdollista päästä hyviin, palkitsemisen arvoisiin työsuorituksiin. Heillä tulisi olla mahdollisuus itsensä kehittämiseen sekä oman työkykynsä ylläpitämiseen, jotta he puolestaan pystyvät antamaan riittävän hyvän työpanoksen organisaatiolle, myös pitkällä tähtäyksellä. (Kauhanen 2012, 16.)

Myös kuntaorganisaatioissa henkilöstöjohtamisen tavoitteena on edistää sitä, että niihin palkatut henkilöt ovat osaavia ja motivoituneita sekä myös muutoskykyisiä. Kunnissa henkilöstötyön, HR:n (human resources), keskeiset haasteet liittyvätkin muutosjohtamiseen. Haasteena on ennakoida ja määritellä muutostarve, motivoida ja sitouttaa henkilöstö jatkuvaan muutokseen, kehittää osaamista ja luoda pysyvää muutosvalmiutta sekä huolehtia työhyvinvoinnista. (Kuntatyönantajat 2012).

Henkilöstö on organisaatiolle pääoman ohella välttämätön voimavara (Kauhanen 2012, 16). Organisaatio toimii henkilöstönsä avulla. Sen vuoksi onkin tärkeää, että organisaatiossa olisi osaajia, jotka taitavat henkilöstövoimavarojen oikeanlaisen käytön. (Kauhanen 2012, 16.) Ei ole liioiteltua sanoa, että henkilöstöjohtaminen on lisäarvoa antava tekijä organisaatiolle sekä sen kilpailukyvyille (Helsilä & Salojärvi 2009, 25). Todennäköisesti tarve tiedostetaan nykyään entistä paremmin ja organisaatioissa ollaan entistä enemmän valmiita kehittämään osaamista myös henkilöstöjohtamisessa muun muassa esimiehille suunnattujen koulutusten kautta. Esimerkiksi Kannuksen kaupungilla työnantaja on järjestänyt esimiehille esimieskoulutusta oppisopimuksen avulla. Ensimmäiset ammattitutkintotodistukset esimieskoulutuksesta jaettiin kesäkuussa 2016.

Myös Viitalan ja Jylhän (2011, 220) näkemyksen mukaan henkilöstöjohtaminen on organisaatiossa tehtäväkokonaisuus, jonka tarkoitus on pitää huolta siitä, että henkilöstö on oikeanlainen ja sitä on riittävästi, se on osaava ja voi hyvin. Tämän vuoksi henkilöstöä voidaan kutsua organisaation kriittisimmäksi menestystekijäksi. (Viitala & Jylhä 2011, 220.) Haahti (2016) toteaaakin kolumnissaan, että ihminen, esimerkiksi työntekijän asemassa, osallistuu työn luomiseen, ei organisaatio. Kaikki innovaatiot ovat juuri yksilöistä lähtöisin. (Haahti 2016.)

Menestys riippuu siitä, minkälaisia ihmisiä organisaatiossa työskentelee. Ei riitä, että asiat vain tehdään, vaan ne tulee myös osata – myös toimintatapojen muuttuessa. (Viitala & Jylhä 2011, 220.) Koska henkilöstö on usein organisaation suurin yksittäinen kuluerä, on sekä kustannustehokkuuden että tuotannollisen tehokkuuden kannalta keskeistä, että ”oikeat” henkilöt ovat käytettävissä (Viitala 2013, 8).

3.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöresurssien strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään tavoitteet, jotka henkilöstöresursseille halutaan asettaa. Lisäksi kehitetään henkilöstöstrategiaa, jotta tavoitteet saavutettaisiin ja laaditaan henkilöstöpolitiikka, joka kattaa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet. Strategisen suunnittelun avulla saadaan tietoa tulevan henkilötarpeen määrästä ja laadusta. (Kauhanen 2006, 22–23.)

Yritystoiminnassa strategiaa voidaan tarkastella kolmella tasolla, joita ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat. Henkilöstöstrategia osana operatiivisia strategioita, laaditaan liiketoimintastrategioiden toteuttamiseksi. Sen avulla suunnitellaan, miten liiketoimintastrategia saadaan toteutettua henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöstrategiassa määritellään, minkälaista osaamista tarvitaan, kuinka paljon sekä mikä henkilöstörakenteen tulisi olla lähivuosien aikana. Tärkeää on ottaa kantaa myös siihen, mitkä ovat keinot, joilla näihin tavoitteisiin päästään. (Viitala 2013, 50.) Nämä ovat asioita, joita joudutaan pohtimaan myös julkishallinnon puolella.

Henkilöstöstrategiassa merkittäviä osa-alueita ovat henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, henkilöstön motivointi ja sitouttaminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, hyvinvoinnista huolehtiminen sekä johtamisen kehittäminen (Viitala 2013, 51). Olisi tärkeää muistaa se, että johtamisessa on kysymys sekä yksittäisen työntekijän että ryhmän johtamisesta, henkilön motivaatiotekijät, arvot ja asenteet mukaan lukien. (Österberg 2014, 127).

Salojärvi (2009, 30) tuo esille henkilöstöjohtamisen neljä ulottuvuutta: resurssit, prosessit, arvot, ja seuranta, jotka yhdessä vaikuttavat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden syntymiseen. Henkilöstöstrategia määrittelee organisaatiossa henkilöstöjohtamiselle asetetut linjaukset ja tavoitteiden määrittelyt. (Salojärvi 2009, 30.)

Resursointi ensimmäisenä ulottuvuutena sisältää määrittelyn siitä, miten henkilöstöasioita johdetaan – mikä on henkilöstöjohtamisen rakenne, mitkä ovat henkilöstöasioista vastaavien roolit ja vastuut sekä minkälaisia ovat ne verkostot, joiden avulla

henkilöstöjohtamista toteutetaan. Resursoinnin avulla voidaan määritellä myös henkilöstöjohtamisen asiakkaat ja sidosryhmät. (Salojärvi 2009, 30–31.)

Toisen ulottuvuuden muodostavat henkilöstöjohtamisen prosessit voidaan erottaa vähintään kolmen tasoisina. Perustana ovat perushenkilöstöprosessit, jotka kaikkien organisaatioiden on hoidettava niin kuin laki edellyttää. Myös hyvää henkilöstöhallintotapaa tulisi noudattaa. Prosessit ovat yleensä hallinnollisia ja liittyvät turvallisuuteen. Lisäarvoa tuovien henkilöstöjohtamisen prosessien avulla organisaation on mahdollista saavuttaa strategista kilpailuetua ja saavuttaa asettamiaan strategisia tavoitteita. Tällaisia prosesseja ovat muun muassa osaamisen resursointiin, kehittämiseen tai suorituksen johtamiseen liittyvät prosessit. Erottautumista edistävät prosessit ovat henkilöstöjohtamisen malleja, joiden avulla voidaan erottua kilpailijoista, luoda myönteistä imagoa ja lisätä työpaikan vetovoimaisuutta. (Salojärvi 2009, 31.)

Henkilöstöjohtamisen arvot ja eettisyys muodostavat kolmannen ulottuvuuden. Voidaan puhua myös henkilöstöjohtamisen vastuullisuudesta organisaation toimintaympäristöön sekä työturvallisuuteen, työhyvinvointiin ja osaamiseen liittyen. Vastuut tulisi määritellä selkeästi ja eettiset periaatteet tehdä näkyviksi edellä mainituilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. (Salojärvi 2009, 30–32.)

Neljäs henkilöstöjohtamisen ulottuvuus, seuranta, sisältää ne seurannan ja arvioinnin indikaattorit, mittarit ja menettelyt, joita voidaan käyttää henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamisen sekä tuloksellisuuden seurannassa ja arvioinnissa. Seurannassa huomioidaan taloudellisen näkökulman lisäksi myös muut organisaation näkökulmat. (Salojärvi 2009, 32.)

Kannuksen kaupungin strategiaan kirjatun henkilöstöön liittyvän päämäärän mukaan kaupungin palvelutuotannossa on motivoitunut, osaava ja osaamistaan jatkuvasti kehittävä, rakenteellisesti palvelutarvetta vastaava henkilöstö. Tavoitteina vuosille 2016–2019 ovat johtamisjärjestelmien vastaaminen palvelutuotannon muutos-

tarpeisiin, henkilöstön ammattitaito ja muutosvalmius, jotka mahdollistavat uudentyyppisen palvelutuotannon kehittämisen muuttuvissa olosuhteissa sekä julkissektorin työn arvostuksen lisääminen (Kannuksen kaupungin talousarvio 2016).

3.3 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun avulla pyritään varmistamaan, että organisaatiolla on oikea määrä oikeita, osaavia henkilöitä oikeissa tehtävissä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä tarkoituksenmukainen kustannustaso huomioon ottaen (Kauhanen 2012, 62). Organisaation liiketoimintastrategia on pohjana henkilöstösuunnittelulle. Se, minkälaiset organisaation strategiset tavoitteet ovat, vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstösuunnittelun avulla mietitään esimerkiksi, onko tarpeen lisätä vakituista, määräaikaista tai osa-aikaista työvoimaa tai joudutaanko mahdollisesti turvautumaan irtisanomisiin tai lomautuksiin. Suunnitelmia tehtäessä tulisi miettiä myös, mikä on tämänhetkinen osaamisen taso ja miten osaamista kehitetään tulevaisuuden tarpeet huomioon ottaen. (Österberg 2014, 26–27.)

Kauhasen (2012, 64) mukaan se, että käytettävissä on oikeanlaista työvoimaa, edellyttää organisaatiolta ennusteiden tekemistä tulevasta tarpeesta: ulkoisesta työvoiman tarjonnasta, työvoiman tarpeesta yksiköittäin sekä sisäisestä työvoiman tarjonnasta. (Kauhanen 2012, 64.) Haussa oleva henkilöresurssi saattaa löytyä myös organisaation sisältä. Tärkeää on oikea ajoitus. Olemassa olevan henkilöstön toiveet ja tarpeet mahdollisista kasvupoluista tulisi näin ollen olla tiedossa. Kasvupolku voidaan rinnastaa henkilöstön kiertoon. Työntekijä voi tuolloin siirtyä organisaatiossa toisiin tehtäviin joko sivusuunnassa tai ylöspäin tai myös alaspäin. (Kauhanen 2012, 64–65.) Näillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa positiivisesti myös työssä jaksamiseen.

Kannuksen kaupungilla vuoden 2016 talousarvioon on kirjattu ”strategisista hankkeista” muun muassa henkilöstön eläköitymiseen ja rekrytointitarpeeseen varautuminen. Henkilöstö halutaan myös ottaa mukaan palveluprosessien kehittämiseen. Talousarvion liitteenä on henkilöstösuunnitelma, jossa on nähtävissä henkilöstön

määrälliset muutokset talousarviovuodelle sekä kahdelle seuraavalle vuodelle.
(Kannuksen kaupungin talousarvio 2016.)

4 PEREHDYTTÄMINEN

4.1 Perehdyttämisen käsite ja tavoitteet

Aikaisemmin perehdyttämisessä oli kyse lähinnä työhön opastamisesta. Laajempaa perehdyttämistä, johon kuuluu muun muassa työyhteisöön ja yritykseen tutustuminen, ei nähty tarpeelliseksi, koska työympäristöt olivat yksinkertaisempia ja työtehtävistä selvittiin ilman laajempia yhteyksiä. Ajan myötä sekä organisaatiot että työtehtävät ovat monimutkaistuneet ja laajempi perehdyttäminen nähdään entistä tärkeämpänä. Enää ei yksin työhön opastaminen riitä. Työntekijän on tunnettava myös organisaation toiminta. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen käsittää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävällä on mahdollisuus oppia tuntemaan työpaikkansa ja sen toimintatavat sekä organisaation toiminta-ajatus ja liikeidea. Samalla päästään tutustumaan työtovereihin, esimiehiin ja opitaan tuntemaan asiakkaat. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Esimerkiksi omalla työpaikallani esimies tai muu vastaava henkilö yleensä ”kierrättää” uuden työntekijän talossa. Näin tulevat sekä työtoverit että työpaikka jo hieman tutuksi. Myös työpaikan yhteisiin kahvihetkiin kannattaa kannustaa osallistumaan työyhteisöön tutustumista silmällä pitäen.

Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii tietämään omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtämään oman vastuunsa työyhteisössä. Oma työ, sitä säätelevät turvallisuusohjeet ja muut säännöt tulevat tutuiksi. Koska perehdytettävät ovat erilaisia, pitäisi perehdyttäminen suunnitella ja toteuttaa sen mukaan, tarve ja tilanne huomioon ottaen. Kun perehdytetään esimerkiksi lyhytaikaista sijaista, on perehdyttämisaikaa yleensä vähän käytettävissä, joten perehdyttämisessä on keskityttävä asioihin, jotka ovat työtä ajatellen keskeisimpiä. Tuolloin työpaikalla olisi hyvä olla käytettävissä ainakin perehdyttämisohje, esimerkiksi tarkistuslistan muodossa oleva, jotta työn kannalta tärkeät asiat voitaisiin käydä työntekijän kanssa nopeasti läpi. (Kangas & Hämäläinen 2010, 3.)

Toimiala ja tehtävän vaativuus vaikuttavat perehdyttämisaikojen pituuteen. Eteenkin vaativimmissa tehtävissä työntekijältä odotetaan usein pitempiaikaista sitoutumista uuteen työhön, koska myös perehdyttäminen on vaativampi prosessi. (Salojärvi 2009, 138.) Tilanne on ihanteellinen silloin, jos edeltäjä voi perehdyttää seuraajansa ja perehdyttämiseen on varattu riittävästi aikaa.

Perehdyttäminen ei kuulu pelkästään uuden työsuhteen alkuun, vaan sitä tarvitaan myös silloin, kun työntekijä siirtyy uusiin työtehtäviin entisessä työpaikassaan tai kun hänellä on takanaan pitempi poissaolo. Sillä voidaan madaltaa työhön paluun kynnyksiä, joka voi tuntua myös tutussa työpaikassa korkealta pitkän poissaolon jälkeen. Koko organisaatio on perehdyttämisen kohteena esimerkiksi silloin, kun liikeidea muuttuu tai tapahtuu omistajanvaihdos. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2–3.) Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun otetaan uusia järjestelmiä tai toimintatapoja käyttöön.

4.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunniteltaessa jotakin pohditaan asioita tietoisesti ja tavoitteellisesti etukäteen. Tavoitteena on vaikuttaa tulevaisuuteen. Suunnitelmallisuudella saadaan tehokkuutta ja johdonmukaisuutta myös perehdyttämiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Perehdyttäminen lähtee yrityksen henkilöstöpolitiikasta – siitä, mitä periaatteita ja pelisääntöjä henkilöstöasioissa noudatetaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta ja vastuuttamisesta on esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla. Varsinainen perehdytystyö voidaan antaa tehtäväksi tehtävään sopivalle henkilölle, joka voi olla esimerkiksi uuden työntekijän työtoveri. Etukäteen tulisi miettiä, että perehdyttäjän tehtävään valitulla on riittävät tiedot, taidot ja valmiudet tehtävään. Hänen tulisi olla myös motivoitunut perehdyttämiseen. (Österberg 2015, 118–119.) Tavanomaista on, että perehdyttämiseen osallistuu useampi henkilö. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 95) mukaan perehdyttäjiä voi olla jopa suuri joukko.

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen suunnittelu on kyseessä silloin, kun koko organisaatio tai esimerkiksi sen työyksikkö on suunnittelun kohteena. Perehdyttämisen tueksi laaditaan perehdyttämissuunnitelmia ja muuta materiaalia, joita voi myöhemmin muokata esimerkiksi organisaation pienemmän tiimin tarpeisiin. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

4.3 Perehdyttämisen hyödyt

Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin, luodaan vahva perusta yhteistyölle. Perehdyttämisen kautta uusi työntekijä saa niitä tietoja ja taitoja, joita hän työtehtävissään tarvitsee. Perehdytettävän itsenäinen työskentely onnistuu sitä nopeammin, mitä pikemmin hän tulee tutuksi työnsä kanssa. Perehdyttäminen auttaa myönteisen asenteen luomisessa työtä kohtaan ja sitoutuminen työyhteisöön on helpompaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.) Tämä edellyttää aktiivisuutta myös perehdytettävältä itseltään. Vastuu on osittain myös hänellä itsellään. Vaikka onnistunut perehdytys voi viedä aikaa, on vaiva yleensä sen arvoinen (Kangas & Hämäläinen 2010, 4).

Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii työtehtävänsä usein nopeasti ja oppii tekemään ne oikein. Virheitä syntyy vähemmän ja virheiden korjaamiseen tarvittava aika vähenee, mikä motivoi uutta työntekijää ja auttaa häntä jaksamaan työssään. Tämä on luonnollisesti koko organisaation etu. Kun myös työturvallisuusasioihin perehdytetään kunnolla, oppii työntekijä välttämään työpaikan riskitekijöitä, jolloin tapaturmien riski pienenee. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.)

McManus (2006, 18) toteaa, että projektipäällikkönä toimivalla tulisi olla ”sosiaalisen arkkitehdin” pätevyys. Luonnehdinta vaikuttaa osuvalta. Myös perehdyttäjän eduksi voi lukea tällaisen ominaisuuden. Hänkin on tiimityöskentelijä, jolta tulisi löytyä empatiaa, näkemystä joukkueen kokoamiseen, luottamusta, kunnioitusta ja niin edelleen. (McManus 2006, 18.)

Kun uusi työntekijä saa myönteisen kuvan työyhteisöstään, kokee hän ilmapiirin rohkaisevaksi ja kannustavaksi, mikä oletettavasti lisää työmotivaatiota. Tällä on todettu olevan myönteinen vaikutus sairauspoissaolojen määrään ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, mikä puolestaan säästää kustannuksia. Huonosti hoidettu perehdytys kaikkienensa on riskitekijä kustannuksia ajatellen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

Yrityskuva eli ihmisten saama mielikuva yrityksestä syntyy heidän omien kokemustensa ja kuulopuheiden kautta. Syntyneeseen mielikuvaan voi vaikuttaa se, miten perehdyttämisessä on onnistuttu. Onnistuneen perehdytyksen seurauksena myös mielikuva on suurella todennäköisyydellä myönteinen ja välitämme tätä kuvaa myös eteenpäin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

5 LAINSÄÄDÄNTÖ PEREHDYTTÄMISEN TUKENA

5.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain (26.1.2001/55) ohella työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä ohjaavat merkittävästi perehdyttämistä (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). Työlainsäädännön säädökset ovat usein pakottavia, mikä tarkoittaa sitä, että useinkaan työntekijöiden oikeuksia ei voi ainakaan heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla. Muun muassa perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö on työnantaja velvoittava. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain (26.1.2001/55) mukaan työnantaja on vastuussa siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä myös edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työnantajan ja työntekijän näkemykset voivat erota toisistaan työntekijän työsuoritusta tarkasteltaessa. Työnantajan mielestä työntekijällä saattaa olla vielä paljonkin opittavaa, kun taas työntekijä kuvittelee ehkä jo osaavansa ”kaiken”. Tässä kohtaavat työnantajan näkemys ja työntekijän kokemus. Työntekijän ja työnantajan väliset, säännölliset kehityskeskustelut ovat hyvä paikka edellä mainittujen ongelmien käsittelemiseen ja toivottavasti myös niiden ratkaisemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 21–22.)

Työnantaja ei voi käyttää mielivaltaansa työntekijän irtisanomiseen tai työsopimuksen purkuun. Perehdyttämistä sivuava ”puutteellinen ammattitaito” mainitaan työsopimuslaissa yhtenä irtisanomisperusteena. Kun arvioidaan ammattitaidon puutteellisuutta, on huomioitava se, onko työntekijälle annettu mahdollisuus parantaa ammattitaitoaan. Päätämisperusteeksi ei kelpaa työntekijän ammattitaidossa ollut mahdollinen puute, jonka työnantaja on tiennyt tai joka hänen olisi pitänyt tietää

työntekijää palkatessaan. Nämä asiat tulisi selvittää työhaastattelu- ja valintavaiheessa. Perehdyttämisen avulla mahdolliset puutteet pystytään korjaamaan. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) määrätään myös koeajasta, joka on vielä tois-
taiseksi maksimissaan neljä kuukautta. Koeaika on tarkoitettu sekä työnantajan että
työntekijän soveltuvuuden arviointiin. Molemmat osapuolet voivat purkaa työsopi-
muksen koeaikana. Tuolloin työnantajan on seurattava, miten uuden työntekijän
osaaminen kehittyy. Osaamisen arviointia on tehtävä annettuun perehdyttämiseen
peilaten. Toisin sanoen pohdittavana on, onko annettu perehdytys ollut riittävää.
(Kupias & Peltola 2009, 22–23.)

5.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) mukaan työnantajan on huolehdittava, että
työnteko on turvallista, eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Työ, työympäristö työ-
olosuhteineen ja työntekijä on otettava huomioon. Työntekijän on saatava riittävä
opastus ja hänelle on annettava tarpeelliset tiedot työpaikan haitta- ja vaarateki-
jöistä. Tällaisia tekijöitä voivat olla myös asiakkaat. Ergonomiasta on huolehdittava.
Sekä työntekijän fyysinen että henkinen turvallisuus on varmistettava. (Kupias &
Peltola 2009, 23–24.)

Työpaikkakiusaaminen on erittäin valitettava työturvallisuutta rikkova henkisen ja
fyysisen väkivallan muoto. Mikäli työnantaja saa tiedon häirinnästä tai epäasialli-
sesta käytöksestä, joka aiheuttaa terveydelle haittaa tai vaaraa, on toimenpiteisiin
ryhdyttävä välittömästi. (Kupias & Peltola 2009, 24.) Kiusaamisepäilyyn tulisi aina
suhtautua vakavasti.

Tasa-arvolaki (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609) ja yh-
denvertaisuuslaki (30.12.2014/1325) täydentävät työturvallisuuslakia. Työturvalli-
suuslaki velvoittaa työnantajan edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa.
Yhdenvertaisuuslaki puolestaan kieltää syrjinnän työelämässä henkilöön liittyvän

syyn perusteella. Tällainen syy voi olla esimerkiksi työntekijän ikä, etninen alkuperä, kieli, vakaumus, terveydentila, vammaisuus tai sukupuolinen suuntautuminen. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Jokaisella työpaikalla on omat riskitekijänsä. Nämä tulisi kartoittaa vuosittain ja varmistaa, että ne huomioidaan perehdyttämissuunnitelmassa. Myös riskitekijöiden tärkeysjärjestys tulisi miettiä. Toimintatapoihin perehdyttäminen tulisi aloittaa konkreettisista, turvallisuuteen liittyvistä asioista eli miten esimerkiksi työvälineitä käytetään tai mistä löytyvät työpaikan hätäpoistumistiet. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

5.3 Yhteistoimintalait

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334) tunnetaan myös YT-lakina. Se määrää neuvottelemaan, kun tapahtumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tavoitteena on edistää yleistä vuorovaikutusta työpaikalla, sekä tiedottamista ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Työpaikkaan ja yritykseen liittyvä perehdyttämisen järjestäminen kuuluu yhteistoimintamennettelyn piiriin. Tilanne on sama myös valtion virastoissa ja laitoksissa työskentelevillä. (Kupias & Peltola 2009, 25.) Näillä työpaikoilla on noudatettava Lakia yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (30.12.2013/1233).

Kuntasektorilla yhteistoimintaa säätelee Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (13.4.2007/449). Laissa ei suoraan mainita perehdyttämistä, mutta yhteistoiminnassa on neljännen pykälän mukaan käsiteltävä muun muassa ”henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojenvaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia”. Näitä ovat esimerkiksi työhönottoon ja perehdyttämiseen liittyvät periaatteet. (Kuntaliitto 2011.)

5.4 Laki nuorista työntekijöistä

Lakia nuorista työntekijöistä (19.11.1993/998) sovelletaan alle 18-vuotiaisiin henkilöihin. Mikäli nuorella työntekijällä ei ole työn edellyttämää ammattitaitoa ja kokemusta, on työnantajan huolehdittava, että hän saa riittävän, henkilökohtaisen perehdytyksen työhönsä, nuoren ikä ja muut ominaisuudet huomioon ottaen. Tällä pyritään vahinkojen välttämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 31.) Omalla työpaikallani lain piiriin kuuluvat lähinnä kesätyöntekijät. On hyvä, että nuori oppii hyvissä ajoin perehdyttämisen merkityksen varsinaista työelämää silmällä pitäen.

5.5 Lainsäädännön merkitys perehdyttämiselle

Olemme siinä onnellisessa asemassa, että työnteko on lailla suojattua ja valvottua toimintaa. Työlainsäädäntö antaa perehdyttämiselle suuren painoarvon. Kun toiminta on luotettavaa ja lainmukaista, vaikuttaa se positiivisesti kilpailukykyyn ja työhyvinvointiin sekä menestymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 27.) Tämä on sekä työntekijän että työnantajan etu.

Mikäli perehdytys on virheellisesti tai puutteellisesti toteutettu, heikentää se työntekijän mahdollisuuksia työssä onnistumiseen ja yrityksen menestymisen hyväksi asetetuissa tavoitteissa. Työpaikoilla lainsäädännön noudattamista valvovat yrityksen johto, esimiehet, työsuojeluviranomaiset sekä työntekijöiden edustajina luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

6 PEREHDYTTÄMISOPPAAN LAATIMINEN KANNUKSEN KAUPUNGILLE

6.1 Perehdyttämiskysely ZEF Arviointikoneella©

Perehdyttämisoppaan laatimisessa haluttiin ottaa huomioon myös työntekijöiden mielipide ja kokemukset perehdyttämisestä. Kannuksen kaupungilla on lisenssi ZEF-ohjelmaan, joten pääsin hyödyntämään sitä kyselyn tekemisessä. ZEF Arviointikone© on kyselytyökalu, jonka avulla voidaan kerätä vastaajien palautteet sekä tehdä raportit vaivattomasti ja helposti ymmärrettävään muotoon. Palautteet voi kerätä halutun kokokoiselta vastaajajoukolta, minkä jälkeen ohjelma analysoi tulokset ja tuottaa halutut raportit. Kysymykset voi laatia itse tai valita valmiista sisällöstä. (ZEF 2016.)

Käytin ZEFiä ensimmäistä kertaa lokakuussa 2015 tekemäni perehdyttämiskyselyn yhteydessä. Tutustuttuani ohjelmaan se vaikutti selkeältä. Käytettävissä oli verkkopas sekä koulutusvideo. Myös henkilöstösihteerin käyttökokemuksesta oli minulle suuri apu.

Laadin 12 kysymystä sisältävän kyselyn, jonka lähetin sähköpostin välityksellä Kannuksen kaupungin opetus-, ruoka- ja puhdistus- sekä varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöille. Nämä ovat kaupungin suurimmat ammattiryhmät, joissa käytetään myös paljon sijaisia. En halunnut tehdä kyselystä liian pitkää, ettei ainakaan se nostaisi kynnystä vastata kyselyyn. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään muun muassa, kuinka tuttua perehdyttäminen on ja miten se toteutuu omassa työyhteisössä sekä mitä asioita oppaaseen toivottiin kirjattavan. Saatuja vastauksia on hyödynnetty oppaan kokoamisessa.

6.2 Kysymysryhmät

Loin kyselyyn viisi kysymysryhmää: 1. Taustatiedot, 2. Kokemus perehdyttämisestä Kannuksen kaupungilla, 3. Mielipide perehdyttämisestä, 4. Tämänhetkinen käytäntö

ja 5. Perehdyttämisopas. Taustatietokysymykset loin monivalintakysymysmuotoon. Tässä kysymysryhmässä työsuhteen pituutta Kannuksen kaupungilla koskevassa kysymyksessä valittavana olivat vaihtoehdot ”alle 5 vuotta”, ”5–10 vuotta” ja ”yli 10 vuotta”.

Toisena taustatietokysymyksenä kysyin hallinnonalaa, jolla vastaaja työskentelee eli onko kysymyksessä opetus-, ruoka- ja puhdistuspalveluiden vai varhaiskasvatustalouden työntekijä. Kolmantena haluttiin tietää vastaajan työ- tai virkasuhteen laatu – onko palvelussuhde toistaiseksi voimassa vai määräaikainen

Toisessa kysymysryhmässä halusin kartoittaa vastaajien kokemuksia perehdyttämisestä Kannuksen kaupungilla. Vastaaja sai arvioida asteikolla 1–5 oman perehdyttämisensä onnistumista työsuhteen alkaessa. Ryhmän toisessa kysymyksessä kysyin vaihtoehtokysymyksellä ”kyllä/ei”, onko vastaajalle kerrottu Kannuksen kaupungin visio ja strategia. Ryhmän viimeisellä kysymyksellä tavoitteena oli selvittää, ovatko vastaajat itse toimineet perehdyttäjänä.

Kolmas kysymysryhmä sisälsi yhden mielipidekysymyksen perehdyttämisen tärkeyteen liittyen. Vastaaminen tapahtui jana-arviointina ”ei lainkaan – erittäin tärkeä”. Neljännen kysymysryhmän kysymyksillä halusin selvittää kahdella jana-kysymyksellä vastaajien näkemyksiä tämänhetkisistä perehdyttämiskäytännöistä; miten perehdyttäminen toteutuu tällä hetkellä ja perehdytetäänkö pitempään poissa ollut työntekijä hänen palatessaan työhön.

Viidennen ja viimeisen kysymysryhmän kysymykset liittyivät itse perehdyttämisoppaaseen. Pyysin arvioimaan asteikolla 1–5 perehdyttämisoppaan tärkeyttä. Ryhmän toisessa kysymyksessä pyysin vastaamaan, onko työpaikalla käytössä talon oma perehdytysopas. Ryhmän ja kyselyn viimeinen kysymyksen laadin vapaapalautemuotoon ja pyysin siinä kertomaan lyhyesti, mitä oppaan tulisi vastaajan mielestä sisältää. Kyselyssä käyttämieni vaihtoehto-, jana- ja vapaapalautekysymysten lisäksi ZEFillä voi luoda nelikenttä-, monivalinta-, numero-, yhteystieto- ja liitetiedotokysymyksiä (ZEF 2016).

6.3 Kyselyyn vastaaminen ja vastausten analysointi

Ennen kyselyn lähettämistä varsinaisille kohderyhmille, lähetin sen muutamalle koevastaajalle, jotka saivat kommentoida kysymyksiä. Tästä saadun palautteen perusteella tein kyselyyn joitakin muutoksia. Tässä vaiheessa oli myös hyvä tarkistaa, onko kysymysten muoto sopiva, onko esimerkiksi jana järkevä vastausmuoto sitä käytettäviin kysymyksiin.

Lähetin syyskuussa 2015 sähköpostilla kutsuviestin kyselyyn 154 kaupungin työntekijälle, joiden sähköpostiosoitteet oli tallennettu vastaajaryhmien alle. Lisäksi työpaikoille toimitettiin niin sanottujen anonyymien vastaajien linkkejä, joiden avulla myös työntekijöillä, joilla ei ollut kaupungin sähköpostia, oli mahdollisuus vastata. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Muutama päivä ennen kyselyn sulkeutumista lähetin vielä muistutusviestin. Myös esimiehet välittivät työntekijöille vastauspyyntöjä. Kutsuviestissä mainitsin muun muassa sen, että perehdyttämisoppaan tekemisessä halutaan ottaa huomioon myös vastaajien mielipiteet, minkä toivoin kannustavan vastaamiseen. Vastauksia tuli 89, joka on noin 58 % kutsun saaneista. Lisäksi anonyymejä vastauksia tuli yksi.

Ensimmäiseen, palvelussuhteen pituutta koskevaan kysymykseen vastaajista enemmistöllä työkokemusta Kannuksen kaupungilla oli yli 10 vuotta. Heidän osuutensa oli 56,5 prosenttia. Tämä peilaa hyvin kaupungin vakinaisen henkilöstön keskimääräistä palveluksessaoloaika, joka oli vuoden 2015 lopussa 15,7 vuotta (Kannuksen kaupungin henkilöstöraportti 2015). Vastaajista 15,2 prosentilla oli palveluaikaa 5–10 vuotta ja 28,3 prosentilla alle viisi vuotta.

Kutsutuista ja vastaajista enemmistö kuului opetuspalveluiden hallinnonalaan. Toiseksi eniten oli varhaiskasvatuksen hallinnonalaan kuuluvaa henkilöstöä. Ruoka- ja puhdistuspalveluissa henkilöstöä on vastaajaryhmistä vähiten, minkä myötä sen osuus vastaajaryhmistä oli pienin. Kun tarkastellaan vastaamista vastaajaryhmittäin, oli ruoka- ja puhdistuspalveluissa paras vastausprosentti, 61,3. Varhaiskasvatustalveissa vastaajia oli 60,9 prosenttia kutsun saaneista ja opetuspal-

veluissa 54,5 prosenttia. Kaikilla hallinnonaloilla enemmistö vastaajista oli tois-
taiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa, mikä oli odotettavissa. Yhteensä
heitä oli 81,3 prosenttia vastanneista.

Perehdyttämisen onnistumista tarkasteltaessa tuli keskiarvoksi kaikkien vastaajien
osalta 3,5 (asteikko 1–5). Keskiarvoa voitaneen pitää melko hyvänä. Vapaapalaut-
teissa osa vastaajista kommentoi, ettei ollut saanut lainkaan perehdytystä työsuh-
teen alkaessa. Osalla taas perehdytys oli onnistunut todella hyvin. Esimiehen ja kol-
legoiden toiminnalla tuntui olevan merkitystä. Kommenteissa kaivattiin myös pereh-
dyttämistä turvallisuusasioihin ja kriisitilanteiden toimintatapoihin, mikä on mieles-
täni hyvä huomio.

Kannuksen kaupungin vision ja strategian tuntemiseen liittyvään kysymykseen noin
61 prosenttia oli vastannut ”ei” ja noin 39 prosenttia ”kyllä”. ”Ei”-vastausten suurempi
määrä ei yllättänyt, mutta henkilökohtaisesti yllätyin positiivisesti ”kyllä”-vastausten
määrästä. Tulos osoittaa joka tapauksessa, että visiota ja strategiaa sekä niiden
merkitystä on tarpeellista ottaa enemmän esille henkilöstön keskuudessa, alkaen
perehdyttämisestä. Lopputulos oli samansuuntainen eri hallinnonaloilla hieman eri
prosenttein.

Sekä opetus-, ruoka- ja puhdistus- ja varhaiskasvatuspalveluissa vastanneista yli
puolet oli toiminut itse perehdyttäjänä. Varhaiskasvatuspalveluissa perehdyttämi-
sestä oli kokemusta suhteellisesti eniten, 69 prosenttia.

Sekä perehdyttämisen että perehdyttämisoppaan tärkeys koettiin kaikissa ryhmissä
keskinkertaiseksi. Tämä osoittaa mielestäni sen, että perehdyttämisen merkitystä
on korostettava entistä enemmän. Vastaukset ovat ehkä hieman ristiriidassa uuden
työntekijän perehdyttämiseen liittyvissä vastauksissa, joissa perehdyttämisen kat-
sottiin toteutuneen keskinkertaista paremmin, osittain jopa erittäin hyvin. Onko niin,
että perehdyttäminen tapahtuu huomaamatta siten, että sen ei ajatella olevan pe-
rehdyttämistä?

Annetut vapaapalautteet selkeästi puoltavat perehdyttämistä. Sen tulisi tapahtua riittävän ajoissa ja siihen tulisi varata riittävästi aikaa. Ajanpuute tuntuu olevan osittain ongelma myös perehdyttämisessä. Se, että työntekijän perehdyttämiseen käytetään aikaa heti työ- tai virkasuhteen alussa, on varmasti myös työnantajan etu. Perehdyttäminen säästää aikaa itse työtä ajatellen. ”Perehdyttämisellä saadaan työntekijä sitoutettua nopeasti työhönsä ja saadaan työteho nopeasti parhaalle tasolle.”, kuten yhdessä vapaapalautteista kommentoitiin. Perehdyttäminen on tärkeä asia myös työntekijän työyhteisöön sopeutumista ajatellen.

Pitempään poissa olleen työntekijän palatessa työhön perehdyttämistä ei vastausten perusteella tunnu juurikaan tapahtuvan. Vapaapalautteen perusteella käytännöt vaihtelevat näissä tilanteissa. Palaute oli toisaalta hyvää, mutta toisaalta ei ollut myöskään tietoa asiasta. Saatetaan ehkä ajatella, että asiat hoituvat ”vanhasta muistista”. Muutoksia saattaa kuitenkin tulla lyhyessäkin ajassa. Myös esimiehen kiinnostusta työntekijän tilanteeseen toivotaan silloin, kun tämä palaa työhön pitkän poissaolon jälkeen, joka voi olla esimerkiksi sairauspoissaolo, vanhempain- tai vuorotteluvapaa.

Kannuksen kaupungilla otettiin käyttöön 1.1.2014 Aktiivisen tuen toimintamalli, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti muun muassa työhön paluun prosessia pitkän poissaolon jälkeen ja annetaan toimintamalli myös näihin tilanteisiin (Kannuksen kaupunginhallituksen päätös 17.12.2013, § 199). Tähän mennessä Aktiivisen tuen toimintamallia ei ole osattu vielä kovin paljoa hyödyntää, mikä osoittanee sen, että malli ei ole lyönyt vielä itseään läpi. (Yli-Arvo 2016).

Vapaapalautteet puoltavat myös perehdyttämisopasta – tarpeellisena ja erittäin tarpeellisena. Haasteeksi mainittiin se, että miten saadaan opas, joka soveltuu eri aloille. Organisaatiollemme laadittu perehdyttämisopas on niin sanottu yleinen opas, johon on koottu kaupungin koko henkilöstöä koskevia asioita. Vapaapalaute antoi hyviä vihjeitä opasta varten. Osalla työpaikoista on jo käytössään omia perehdyttämiskansioita tai -ohjeita, joihin on koottu työhönopastukseen liittyvät asiat ja työpaikan muut sisäiset ohjeet. Tämä on suositeltavaa kaikille työpaikoille. Pereh-

dyttämisoapas ei poista henkilökohtaisen perehdyttämisen tarvetta, vaan se on yhteisen ohjeistuksen sisältävä henkilökohtaisen perehdyttämisen työkalu. Opasta on tarkoitus päivittää tarvittaessa.

6.4 Perehdyttämisooppaan tekoprosessi

Keväällä 2014, kun opinnäytetyön aiheen löytyminen alkoi olla ajankohtainen asia ja toivoin aiheen löytyvän omalta työnantajaltani Kannuksen kaupungilta, kysyin henkilöstösihteeriltämme, voisinko tehdä opinnäytetyönäni perehdyttämisooppaan kaupungille. Jo aikaisemmin oli ollut puhetta, että organisaatiollemme pitäisi tehdä ajan tasalla oleva opas. Opasta oli toivottu henkilöstön taholta, sille oli selkeä tarve, mutta resurssipula oli siirtänyt oppaan tekoa. Työnantajani suhtautui ehdotukseeni myönteisesti, samoin myös koulutusohjelmamme yliopettaja, joten perehdyttämisooppaan laatimisesta tuli opinnäytetyöni aihe. Kaupungin henkilöstösihteerini lupautui työelämäohjaajakseni.

Opinnäytetyösopimus tehtiin tammikuussa 2015. Työnantaja ei asettanut oppaan valmistumiselle takarajaa, vaan saisin tehdä sen oman aikatauluni mukaan. Tarkoitukseni oli tehdä ensin varsinainen opinnäytetyö ja sen jälkeen perehdyttämisoapas. Prosessi on edennyt, joskin hitaasti, mutta suunnitelman mukaisesti. Oppaan tekeminen tuntui tehtävänä motivoivalta, koska se tuli oman työnantajani käyttöön ja sen tarve oli todellinen. Minulla on myös henkilökohtaisesti kokemusta henkilöstöhallinnon tehtävistä Kannuksen kaupungilla, ja koska perehdyttäminen kuuluu kiinteästi henkilöstöhallintoon, myös se antoi motivaatiota.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen syyskuussa 2015 kaupungin opetus-, ruoka- ja puhdistus- sekä varhaiskasvatuspalveluiden henkilöstölle suunnatulla perehdyttämiskyselyllä. Kun olin koonnut kyselyn vastaukset, esittelin sen tulokset Kannuksen kaupungin yt-toimikunnalle marraskuussa 2015. Kysely osoitti, että perehdyttämisoopasta tarvitaan ja se antoi paljon hyviä eväitä opasta varten. Siitä päätettiin tehdä niin sanottu yleinen perehdyttämisoapas, johon kootaan asiat, joita voidaan käyttää henkilöstön perehdyttämisessä kaikilla kaupungin työpaikoilla. Työpaikoilla laaditut

sisäiset perehdyttämisohjeet, joita suositellaan tehtäväksi, tukevat yleistä perehdyttämisohjetta.

Perehdyttämisopas valmistui vihdoin marraskuussa 2016. Ennen käyttöönottoa se menee hyväksyttäväksi johtoryhmään, yt-toimikuntaan ja sen jälkeen kaupunginhallitukseen. Koska oppaaseen voi tulla vielä näiden toimielinten käsittelyssä muutoksia, sitä ei julkaista opinnäytetyön liitteenä. Käyttöönotto tapahtuu todennäköisesti tammikuussa 2017.

6.5 Perehdyttämisoppaan sisältö

Kannuksen kaupungin lähiverkosta, intrasta, löytyy jo runsaasti henkilöstöhallinnon ohjeita, jotka liittyvät myös perehdyttämiseen. Esimerkkeinä näistä voi mainita Aktiivisen tuen toimintamallin, Ilmoituksen tilinumerosta sekä verkkopalkasta, KVTES:n vuosilomamääräysten soveltamisohjeen, Liukuvan työajan soveltamisohjeen ja Rekrytointioppaan. Perehdyttämisoppaan tarkoituksena ei ole opastaa henkilöstöä jo ohjeistetuissa asioissa toista kertaa, vaan lähinnä opastaa tiedon hakemiseen silloin, kun se esimerkiksi löytyy intrasta. Myös opas tallennetaan intraan.

Oppaan sisällöstä muodostui alustavasti alla olevan luettelon mukainen:

Esipuhe

Kaupungin organisaatio

Yhteystietoja

- Kaupunginvirasto
- Muut toimipaikat
- Johtavat viranhaltijat
- Verkkolaskuosoite

Kannuksen kaupungin strategia

- Toiminta-ajatus
- Visio 2020
- Päämäärät 2020 ja lähivuosien tavoitteet

Palvelussuhteeseen liittyviä tietoja

- Työ- ja virkasuhde
- Sopimusalat
- Palkkaus ja tehtävän vaativuus
- Palkanmaksu ja verkkopalkkalaskelma
- Koeaika
- Työajanseuranta
- Vuosiloma
- Web-tallennus

Työsuojelu ja työterveyshuolto

- Työsuojelu
- Työterveyshuolto
- Aktiivisen tuen toimintamalli

Henkilöstöetuudet

- Tyky-setelit
- Ruokaliput ja työpaikkaruokailu

Viestintä

- Intra
- Sähköposti
- Nettisivut ja Facebook

Henkilökunnan autopaikat

Jotta perehdyttäminen toteutuisi mahdollisimman kattavasti, päätettiin käyttöön ottaa mukaan perehdyttämisen tarkistuslista. Siinä on käytetty pohjana Työturvallisuuskeskuksen www-sivuilta löytyvää tarkistuslistaa, joka on vapaasti kaikkien käytävissä ja muokattavissa (Työturvallisuuskeskus 2016). Lista on muokattu Kanuksen kaupungin tarpeisiin sopivaksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä oli perehdyttämisoppaan laatiminen Kannuksen kaupungille. Asetettu tavoite saavutettiin marraskuussa 2016. Opasta ei ole vielä otettu käyttöön, koska se menee ensin hyväksyttäväksi johtoryhmälle, kaupungin yhteistoimintaelimeen ja sen jälkeen kaupunginhallitukseen. Käyttöönotto tapahtuu sen jälkeen.

Ennen oppaan tekoa kirjoitin opinnäytetyön teoriaosuuden. Projekti oli mielenkiintoinen, mutta ajoittain raskas ja kesti kohdallani odotettua kauemmin. Välillä joudun pitämään taukoa työn tekemisessä. Työ eteni suurimmaksi osaksi keväällä 2016, ennen väliraporttia, ja syksyllä 2016. Toimeksiantaja antoi minulle mahdollisuuden tehdä työtä omassa tahdissani. Sen valmistumiselle ei asetettu mitään määräaikaa. Toisaalta, määräajan asettaminen olisi ollut hyväkin omalla kohdallani.

Koin onnistuneeni sähköisen perehdyttämiskyselyn tekemisessä. ZEFin käyttö ei tuntunut kovin vaikealta ja opastusta oli saatavilla. Kyselyyn vastasi 58 prosenttia kutsun saaneista, mikä oli tyydyttävä tulos ja antoi kuvan perehdyttämisen nykytilasta Kannuksen kaupungilla.

Vaikka opinnäytetyön kanssa tuli välillä takapakkia, missään vaiheessa ei tullut mieleen jättää työtä kesken. Olin varma, että työ tulee valmiiksi ”joskus”. Se oli kuitenkin usein mielessä. ”Härkää oli otettava sarvista kiinni” ennemmin tai myöhemmin. Mie-likuvaharjoitusten, opiskelutovereitten sekä muun vertaistuen avulla olen päässyt eteenpäin. Lähdemateriaalia oli hyvin saatavilla. Työn aiheen myötä perehdyttämisasioihin on tullut kiinnitettyä entistä enemmän huomiota.

Perheen tuki on ollut opinnäytetyön tekemisessä ja opiskelussani kaikkein tärkeintä. Olen kiitollinen siitä, että olen saanut keskittyä opiskeluun ”täysillä”. Työnantajaani haluan kiittää opinnäytetyön aiheesta. Työn tekemistä helpotti se, että toimeksiantaja ja toimiala ovat tuttuja. Vapaata opintoja varten olen saanut aina tarvittaessa.

Kaikesta huolimatta olen kiitollinen siitä, että sain tehdä työtä omassa aikataulusani. Työpaikkaohjaajaltani olen saanut apua aina tarvittaessa.

Kiitokset kuuluvat myös työni ohjaajalle. Vaikka tiedustelut työn valmistumisesta on aiheuttanut välillä pienoista paniikkia, ovat ne myös olleet liikkeelle paneva voima kaltaiselleni ”pitkän linjan” opiskelijalle, eteenkin työn loppuvaiheessa.

LÄHTEET

Hahti, T. 2016. Kaikki yhteiskunnan tuki yksilöille – yksikään yritys ei ole koskaan luonut yhtään työpaikkaa. Helsingin Sanomat. Ura & Raha. 25.9.2016. Päivitetty 28.9.2016. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1474596133572>. Viitattu 18.10.2016.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kannuksen kaupungin henkilöstöraportti 2014. 2015. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://kannus.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=2015976-5>. Viitattu 17.10.2016.

Kannuksen kaupungin henkilöstöraportti 2015. 2016. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://kannus.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20161040-5> Viitattu 16.10.2016.

Kannuksen kaupunki. 2016. Kannusinfo. Www-dokumentti. Saatavissa: www.kannus.fi/kannusinfo/yleistietoa-kannuksesta. Viitattu 2.10.2016

Kannuksen kaupungin palveluorganisaatio 1.1.2009. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kannus.fi/kannusinfo/organisaatio-ja-toiminta/organisaatio>. Viitattu 10.4.2016.

Kannuksen kaupungin talouden tasapainottamisohjelma 2013–2017. 2013. Pdf-dokumentti. Saatavissa: http://kokwww.kokkola.fi/dyn_kannus/kokous/2013859-11-2264.PDF. Viitattu 10.4.2016.

Kannuksen kaupungin talousarvio 2016. 2015. Saatavissa: <https://www.kannus.fi/kannusinfo/organisaatio-ja-toiminta/talous>. Viitattu 10.4.2016.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Keva 2016. Otteella näkyvät tiedot. Www-dokumentti. Saatavissa: https://www.keva.fi/fi/elakkeet/usein_kysyttya/usein_kysyttya_tyoelakeote/Otteella_nakyvat_tiedot/Sivut/Default.aspx#mita_tarκοittaa_%20henkilokohtainen_elakeika. Viitattu 10.11.2016.

Kuntalaki. 10.4.2015/410. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Lidm692320>. Viitattu 23.10.2016.

Kuntaliitto. 2011. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007). Kunnallisen työmarkkinalaitoksen luentokalvosarja 1.12.2010. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelamankehittaminen/yhteistoiminta/Documents/kunnallinen-yt-laki.pdf>. Viitattu 29.10.2016.

- Kuntaliitto. 2015. Kunnan lakisääteiset tehtävät. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/kunnan-tehtavat/lakisaateiset-tehtavat/Sivut/default.aspx>. Viitattu 23.10.2016.
- Kuntaliitto. 2016a. Kuntaliiton hallintosääntömalli. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2016/Sivut/2016-06-09-hallintosaanto-malli.aspx>. Viitattu 23.10.2016.
- Kuntaliitto. 2016b. Lautakunnan toiminta ja tehtävät. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/demokratia/demokratia/Lautakunta-toiminta/Sivut/default.aspx>. Viitattu 23.10.2016.
- Kuntatyönantajat. 2012. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/Sivut/default.aspx>. Viitattu 13.10.2016.
- Kuntatyönantajat. 2016. Henkilöstörakenne 2014. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/henkilostorakenne/Sivut/default.aspx>. Viitattu 10.4.2016.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (13.4.2007/449). Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449#P4>. Viitattu 29.10.2016.
- Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (30.12.2013/1233). Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20131233>. Viitattu 29.10.2016.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334). Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Viitattu 29.10.2016.
- McManus, J. 2006. Leadership. Project and human capital management. United Kingdom: Elsevier Ltd.
- Peruspalveluliikelaitos JYTA. 2016. Tietoa organisaatiosta. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.jyta.fi/sivu/tietoa_organisaatiosta. Viitattu 21.10.2016.
- Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: Sosiaaliasioista strategiiseen henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 23–33.
- Salomaa, J. 2015. Henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa. Kuntatyönantajien julkaisu. 1. painos. Helsinki. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2015-009>. Viitattu 13.10.2016.
- Soite. 2016. Keski-Pohjanmaan alueellinen sote-organisaatiohanke. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kpsote.fi/fi/>. Viitattu 21.10.2016.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tilastokeskus. 2016. Kuntien avainluvut. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?active1=217&year=2016>. Viitattu 20.10.2016.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu: 10.4.2016.

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738). Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>. Viitattu 10.4.2016.

Työturvallisuuskeskus. 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [http://ttk.fi/files/4644/Perehdyttämisen_tarkistuslista.pdf](http://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf). Viitattu 13.11.2016.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.–5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

ZEF. 2016. ZEF Arviointikoneen© käyttöohje. Pdf-dokumentti. Saatavissa: http://zef.fi/wp-content/uploads/2016/03/Arviointikoneen_kayttoohje.pdf. Viitattu 30.10.2016.

Yli-Arvo, M. 2016. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 31.10.2016.

Österberg, M. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.